



**Universidade de
Aveiro
Ano 2012**

Departamento de Economia, Gestão e
Engenharia Industrial

**ELOI SARTORI GESTÃO BASEADA NO CONTRIBUTO: UM
ESTUDO EXPLORATÓRIO**



**Universidade de
Aveiro
Ano 2012**

Departamento de Economia, Gestão e
Engenharia Industrial

**ELOI SARTORI GESTÃO BASEADA NO CONTRIBUTO: UM
ESTUDO EXPLORATÓRIO**

Tese apresentada à Universidade de Aveiro para
cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do
grau de Doutor em Gestão Industrial, realizada sob a
orientação científica do Doutor António Carrizo Moreira,
Professor Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão
e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro e do
Doutor Joaquim José Borges Gouveia, Professor
Catedrático do Departamento de Economia, Gestão e
Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

Trabalho desenvolvido
com o apoio financeiro da
Universidade de Aveiro

Dedico este trabalho *in memoriam* daqueles que me antecederam como uma singela homenagem, em gratidão e reconhecimento da importância das inúmeras batalhas travadas, algumas no silêncio de suas almas, na busca do crescimento individual e de dias melhores para os seus descendentes.

O júri

Presidente

Doutora **Maria Ana Dias Monteiro Santos**

Professora Catedrática do Departamento de Biologia da Universidade de Aveiro

Vogais

Doutor **Joaquim José Borges Gouveia**

Professor Catedrático da Universidade de Aveiro

Doutor **Vasco Duarte Eiriz Sousa**

Professor Associado com Agregação da Universidade do Minho

Doutor **Carlos Manuel Machado dos Santos**

Professor Associado com Agregação da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

Doutor **Fernando Manuel Pereira Oliveira Carvalho**

Professor Auxiliar da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

Doutor **Ricardo José de Ascensão Gouveia Rodrigues**

Professor Auxiliar da Universidade da Beira Interior

Doutor **António Carrizo Moreira**

Professor Auxiliar da Universidade de Aveiro

Agradecimentos

A Deus que me permite dispor de força e lucidez para levar adiante minha missão.

À minha querida esposa e filhos, companheiros de todas as horas, pela sua paciência e compreensão, e por serem uma fonte perene de motivação e inspiração.

Ao amigo José Coelho Saraiva pelo apoio e disponibilidade que levaram à identificação do tema em estudo.

À Universidade de Aveiro pelo apoio financeiro que viabilizou a elaboração do trabalho.

Aos meus orientadores pelo contributo em prol da concretização do trabalho.

Palavras-chave

Contributo, Gestão Baseada no Contributo, Estratégia, Valor, Cadeia de Valor, Sistema de Valor, Valor Estratégico, Importância Estratégica

Resumo

O propósito deste trabalho é identificar no âmbito da Estratégia como se dá a quantificação da importância estratégica de um recurso, uma solução ou uma organização sob o prisma de vista do cliente, ou seja, do ponto de vista de quem tem uma carência de algo.

A motivação para seu desenvolvimento decorreu da constatação de uma crescente banalização dos termos relacionados com a Estratégia, principalmente após os trabalhos de Porter. Esse fenômeno banalizou, por exemplo, a utilização do termo importância estratégica pois tudo ou quase tudo passou a ser qualificado como sendo estrategicamente importante. Outro termo também banalizado foi o valor e seus derivados, como: criar valor, agregar valor, transferir valor etc. A banalização é tamanha que não é difícil encontrar iletrados tratando desses termos como se dominassem seu significado.

A análise bibliográfica dos referidos termos a partir da visão de vários autores acabou por conduzir à “desconstrução” de conceitos, principalmente dos que representam um estorvo para a visão Porteriana. Entre eles, sobressai o valor, sobre o qual o trabalho faz uma análise do seu significado segundo algumas áreas do conhecimento, como Filosofia, Economia, Qualidade, Estratégia e Marketing.

Através desse processo, foi possível constatar que as teorias que embasam as perspectivas de análise da origem da vantagem competitiva apresentam visões estáticas e parciais do ambiente competitivo. Foi também possível verificar que as definições de diversos autores sobre Estratégia não são tão fiéis às teorias como seria de se esperar, pois estas muitas vezes são inconclusivas e parecem “navegar” entre elas. Tais inconsistências evidenciam a necessidade de uma nova proposta teórica que colmate as lacunas das atuais.

Daí que este trabalho propõe o conceito de Contributo, em substituição ao valor, e no Sistema de Criação de Contributos, em substituição à cadeia de

valor, dando origem a uma nova visão estruturada da organização voltada para os macroatributos que colmatam as carências dos clientes.

Essa nova perspectiva de obtenção de vantagem competitiva, denominada Gestão Baseada no Contributo, é integradora pois considera sob uma perspectiva dinâmica, não só os fatores exógenos à organização (os mercados) como também aos endógenos (os recursos). Além disso, permite a quantificação da importância estratégica, o que até então não era possível de ser feito na forma de pontuação (absoluta) e na forma de percentual (relativa ao Cliente).

Keywords

Contribution, Contribution-based Management,
Strategy, Value, Value Chain, Value System, Strategic
Value, Strategic Importance

Abstract

The purpose of this work is to identify within the scope of Strategy how the quantification of the strategic importance of a resource, solution or organization takes place from the point of view of the customer, i.e., from the point of view of who lacks something.

The motivation for its development stems from the observation of a growing trivialization of the terms related to Strategy, especially after the work carried out by Porter. This phenomenon has trivialized, for example, the use of the term strategic importance, as everything or almost everything started to be qualified as being strategically important. Another term also trivialized is value and its derivations, for example: create value, aggregate value, transfer value, etc. The trivialization is so vast that it is not difficult to find illiterates using these terms as if they had full mastery and understanding of their meanings and implications.

The bibliographic analysis of those terms from the point of view of many authors led to the deconstruction of concepts, especially those which represent a mainstay to the Porterian point of view. Among those, value is the one that stands out, and this work makes a thorough analysis of its meaning according to several fields of knowledge, such as Philosophy, Economy, Quality, Strategy and Marketing.

Through this process, it was possible to verify that the theories which underlie the perspectives of analysis of the origin of competitive advantage present static and partial views of the competitive environment. It was also possible to verify that the definitions of Strategy used by several authors are not as faithful to theory as one would expect, because often they are inconclusive and seem to wander between them. Such inconsistencies underpin the need of a new theoretical proposal capable of bridging the existing gaps.

Therefore, this work proposes the concept of Contribution, rather than Value, and the Contribution Creation System, to substitute the Value Chain, giving

rise to a new structured view of the organisation oriented to macro attributes that address the lacks of the clients.

This new perspective of obtaining competitive advantage, called Contribution-based Management, is inclusive because it considers under a dynamic perspective, not only factors which are exogenous to the organisation (the markets), but also endogenous factors (the resources). Furthermore, it allows the quantification of strategic importance, something that up to now was not possible in the form of scoring (absolute) and in the form of percentage (relative to the Customer).

ÍNDICE

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	XX
LISTA DE ANEXOS	XXIII
LISTA DE DEFINIÇÕES.....	XXV
LISTA DE EQUAÇÕES	XXVI
LISTA DE FIGURAS.....	XXVII
LISTA DE GRÁFICOS	XXIX
LISTA DE QUADROS.....	XXXIV
LISTA DE TABELAS	XXXV
LISTA DE WEBPAGES.....	XXXIX
PARTE I. INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO	3
1.1. Enquadramento	3
1.2. Motivação	6
1.3. Justificativas	7
1.4. Objetivos.....	8
1.4.1. Objetivos gerais.....	8
1.4.2. Objetivos específicos	9
1.5. Delimitação do trabalho	9
1.6. Questões da pesquisa	10
1.7. Estrutura do trabalho	10
PARTE II. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
CAPÍTULO 2. ORGANIZAÇÃO E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL.....	17
2.1. Introdução	17
2.2. Organização	17
2.2.1. Alguns conceitos básicos	22
2.2.1.1. Tarefa.....	22
2.2.1.2. Atividade ou processo	22
2.2.1.3. Função	23
2.3. Estratégia	24
2.3.1. Convergências entre os autores	28
2.3.2. Divergências entre os autores	29
2.4. Competição	30
2.5. As teorias atuais e a origem da vantagem competitiva.....	32
2.5.1. Origem exógena à organização.....	33
2.5.1.1. Visão Baseada no Mercado	33
2.5.1.2. Teoria dos Processos do mercado	39
2.5.2. Origem endógena à organização	40
2.5.2.1. Visão Baseada nos Recursos	40
2.5.2.1.1. Recursos.....	41

2.5.2.1.2. Competências.....	43
2.5.2.1.3. Algumas considerações.....	47
2.5.2.2. Teoria das Capacidades Dinâmicas	50
2.5.3. A Estratégia à luz das teorias atuais	52
2.6. Síntese e crítica	56
CAPÍTULO 3. VALOR.....	63
3.1. Introdução	63
3.2. Conceito de valor	63
3.2.1. Natureza do valor	65
3.2.2. Objetividade e subjetividade do valor	66
3.3. Entendimento do valor por algumas áreas do conhecimento	67
3.3.1. Valor segundo a Filosofia	67
3.3.1.1. Síntese e crítica do valor segundo a Filosofia.....	70
3.3.2. Valor segundo a Economia.....	71
3.3.2.1. Teoria subjetiva do valor	71
3.3.2.2. Teoria objetiva do valor.....	74
3.3.2.3. Teoria social do valor.....	75
3.3.2.4. Síntese e crítica do valor segundo a Economia	77
3.3.2.4.1. Valor segundo a teoria objetiva.....	77
3.3.2.4.2. Valor segundo a teoria subjetiva.....	77
3.3.2.4.3. Valor segundo a teoria social.....	77
3.3.2.4.4. Valor segundo a Economia	77
3.3.3. Valor segundo a Qualidade.....	78
3.3.3.1. Valor segundo a abordagem de Miles.....	78
3.3.3.1.1. Síntese do trabalho de Miles.....	80
3.3.3.2. Valor segundo a abordagem de trabalhos mais recentes	84
3.3.3.2.1. Valor segundo Parasuraman, Zeithaml & Berry	85
3.3.3.2.1.1. Valor percebido segundo a abordagem de Zeithaml.....	86
3.3.3.2.2. Valor segundo Gale.....	86
3.3.3.2.3. Valor segundo Garvin e Crosby.....	86
3.3.3.3. Crítica do valor segundo a Qualidade	88
3.3.3.3.1. Crítica à abordagem de Miles.....	88
3.3.3.3.2. Crítica aos trabalhos mais recentes.....	88
3.3.3.3.2.1. Crítica ao trabalho de Parasuraman, Zeithaml & Berry ...	88
3.3.3.3.2.2. Crítica ao trabalho de Gale	89
3.3.3.3.2.3. Crítica ao trabalho de Garvin	89
3.3.4. Valor segundo a Estratégia.....	90
3.3.4.1. Valor	90
3.3.4.2. Valor percebido.....	91
3.3.4.2.1. Valor percebido segundo Monroe	91
3.3.4.2.2. Valor percebido segundo Anderson, Jain & Chintagunta	91

3.3.4.2.3. Valor percebido segundo Woodruff.....	91
3.3.4.2.4. Valor percebido segundo Flint, Woodruff & Gardial.....	92
3.3.4.3. Gestão pelo Valor segundo o Institute of Value Management.....	92
3.3.4.4. Síntese e crítica do valor segundo a Estratégia	92
3.3.4.4.1. Síntese e crítica do valor.....	92
3.3.4.4.2. Síntese e crítica do valor percebido	93
3.3.4.4.2.1. Crítica ao trabalho de Monroe.....	93
3.3.4.4.2.2. Crítica ao trabalho de Anderson, Jain & Chintagunta.....	93
3.3.4.4.2.3. Crítica ao trabalho de Woodruff	94
3.3.4.4.2.4. Crítica ao trabalho de Flint, Woodruff & Gardial	94
3.3.4.4.2.5. Crítica à visão do Institute of Value Management.....	94
3.3.5. Valor segundo o Marketing.....	94
3.3.5.1. Valor segundo Ravald & Grönroos, Peter & Olson e outros	95
3.3.5.2. Valor segundo Kotler.....	98
3.3.5.3. Valor segundo Nickels & Wood.....	98
3.3.5.4. Valor segundo Ulaga & Chacour	98
3.3.5.5. Valor segundo Kortge & Okonkwo	99
3.3.5.6. Síntese e crítica do valor segundo o Marketing	99
PARTE III. PROPOSTA TEÓRICA DO TRABALHO	101
CAPÍTULO 4. FOCO NO CONTRIBUTO	103
4.1. Introdução	103
4.2. Carência	104
4.3. Contributo	108
4.3.1. Gênese do contributo	109
4.3.2. Importância.....	109
4.3.3. Satisfação.....	111
4.3.4. O contributo a uma carência ou solução	112
4.3.5. Dimensões dos pacotes de contributos.....	114
4.3.5.1. Dimensões no âmbito do Fornecedor.....	115
4.3.5.2. Dimensões no âmbito do Cliente	117
4.3.5.3. Variações entre os pacotes de contributos	118
4.3.5.3.1. Origem da variação mista	120
4.3.5.4. Dimensões da vantagem competitiva baseada no contributo	122
4.3.6. Exemplos de cálculo do contributo	123
4.3.6.1. Cálculo do contributo com um requisito	123
4.3.6.2. Cálculo do contributo com mais de um requisito	127
4.3.6.3. Análise das variações entre os pacotes de contributos	131
4.4. Pacotes de contributos nas trocas em marketing.....	133
4.4.1. As trocas “racionais” em Marketing.....	133
4.4.2. As trocas “por impulso” em Marketing	138
4.5. Conclusões	139

CAPÍTULO 5. SISTEMA DE CRIAÇÃO DE CONTRIBUTOS.....	141
5.1. Introdução	141
5.2. A visão Porteriana.....	142
5.2.1. Principais conceitos da visão Porteriana	143
5.2.2. Críticas à visão Porteriana	147
5.2.2.1. Valor	147
5.2.2.2. Cadeia de valor	148
5.3. A visão dos contributos.....	151
5.3.1. Pacote de contributos	151
5.3.2. Sistema de criação de contributos	152
5.4. Carências genéricas do mercado.....	154
5.4.1. Contributos percebidos identificados por alguns autores.....	159
5.4.1.1. Contributos percebidos – Reddy (1991)	159
5.4.1.2. Contributos percebidos – Wilson & Jantrania (1994)	160
5.4.1.3. Contributos percebidos – Ravald & Grönroos (1996)	162
5.4.1.4. Contributos percebidos – Grönroos (1997a)	163
5.4.1.5. Contributos percebidos – Ford & McDowell (1999)	164
5.4.1.6. Contributos percebidos – Gadde & Snehota (2000).....	165
5.4.1.7. Contributos percebidos – Lapierre (2000).....	165
5.4.1.8. Contributos percebidos – Ulaga & Chacour (2001)	167
5.4.1.9. Contributos percebidos – Walter, Ritter & Gemünden (2001).....	169
5.4.1.10. Contributos percebidos – Ulaga & Eggert (2003, 2005)	171
5.4.1.11. Contributos percebidos – Ulaga (2003)	172
5.4.1.12. Contributos percebidos – Baxter & Matear (2004).....	175
5.4.1.13. Contributos percebidos – Ulaga & Eggert (2006a)	178
5.4.1.14. Contributos percebidos – Eggert, Ulaga, & Schultz (2006)	179
5.4.1.15. Contributos percebidos – Cater & Cater (2009)	181
5.4.1.16. Contributos percebidos – Corsaro & Snehota (2009)	183
5.4.2. Conclusões e críticas sobre a visão dos autores analisados.....	185
5.4.2.1. Escopo do termo relacionamento.....	187
5.4.2.2. Relacionamento entre os atributos e os macroatributos	189
5.4.2.2.1. Macroatributos do Cliente e os atributos do Fornecedor.....	190
5.4.2.2.2. Atributos do Fornecedor e os macroatributos do Cliente	194
5.4.2.3. Considerações finais.....	195
5.5. Sistema de criação de contributos.....	195
5.6. Conclusões	196
CAPÍTULO 6. VISÃO BASEADA NO CONTRIBUTO	197
6.1. Introdução	197
6.2. Visão Baseada no Contributo	198
6.3. Visão Baseada no Contributo versus outras visões	200
6.4. Integração sistêmica da Visão Baseada no Contributo.....	201

6.4.1. Cálculo do contributo.....	202
6.4.1.1. Atributo.....	203
6.4.1.2. Macroatributo	204
6.4.1.3. Contributo	204
6.4.2. Integração entre os contributos e os macroatributos.....	207
6.4.2.1. Bloco 1 – Nível de importância dos macroatributos para a carência	208
6.4.2.2. Bloco 2 – Detalhes dos componentes de cada atributo	209
6.4.2.3. Bloco 3 – Consolidação dos componentes por atributo	211
6.4.2.4. Bloco 4 – Consolidação dos atributos por macroatributos.....	212
6.4.2.5. Bloco 5 – Consolidação geral dos contributos	213
6.4.3. Foco nos Requisitos do Mercado	214
6.4.3.1. Preço por contributo	216
6.4.4. Foco no Contributo para o Mercado	218
6.4.4.1. Funções	221
6.4.4.2. Naturezas.....	222
6.4.4.3. Dimensões	223
6.4.4.4. Contributo para o Mercado.....	224
6.4.5. Foco nos Fatores Internos	225
6.4.6. Foco nas Forças do Mercado	229
6.5. Gestão Baseada no Contributo	233
6.6. Conclusões	236
PARTE IV. A PESQUISA E SEUS RESULTADOS	237
CAPÍTULO 7. AMBIENTE DA PESQUISA.....	239
7.1. Introdução	239
7.2. A Operadora objeto do trabalho	240
7.2.1. Operadora de telefonia móvel Vodafone	242
7.2.2. Gestores Empresariais.....	242
7.2.3. Centros Reparadores	244
7.2.4. Lojas Empresariais	244
7.2.5. Lojas	244
7.2.6. Website	244
7.2.7. Call Center	244
7.2.8. Clientes empresariais	245
7.2.9. Clientes Particulares	245
7.3. O Sistema de Suprimento focado.....	245
7.4. Caracterização dos relacionamentos diádicos do trabalho.....	246
7.4.1. Os processos nas relações diádicas	246
7.4.1.1. Venda de Produtos e Serviços	247
7.4.1.2. Gestão de Contratos	247
7.4.1.3. Assistência Técnica.....	248

7.5. Metodologia da pesquisa	248
7.5.1. Caracterização da pesquisa	248
7.5.1.1. Universo da pesquisa	249
7.5.1.2. Período da pesquisa	250
7.5.1.3. Balanço entre convites e respostas	250
7.5.2. Variáveis da pesquisa	251
7.5.3. Coleta e registro de dados	252
7.6. Conclusões	253
CAPÍTULO 8. PERGUNTAS FORMULADAS NA PESQUISA.....	255
8.1. Introdução	255
8.2. Avaliação de conhecimento do respondente	255
8.3. Macroatributos	257
8.3.1. Identificação dos macroatributos	257
8.3.2. Importância dos macroatributos	258
8.4. Atributos.....	258
8.4.1. Identificação dos atributos	259
8.4.2. Importância dos atributos	260
8.4.3. Satisfação com os atributos.....	262
8.5. Parecer do respondente sobre a pesquisa.....	264
8.6. Conclusões	265
CAPÍTULO 9. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	267
9.1. Matrizes de tratamento dos dados	267
9.2. Fator de Contributo para o Mercado.....	269
9.2.1.1. Contributos em percentual.....	269
9.2.1.1.1. Macroatributos – importância para os Clientes.....	270
9.2.1.1.2. Macroatributos – importância para os Gestores.....	272
9.2.1.2. Contributos em pontos	273
9.2.2. Os contributos nos seus vários níveis	274
9.2.2.1. Atributos	274
9.2.2.1.1. Atributos em percentual – Cliente.....	274
9.2.2.1.2. Atributos em pontos – Cliente.....	281
9.2.2.1.3. Atributos em percentual – Gestor.....	286
9.2.2.1.4. Atributos em pontos – Gestor	287
9.2.2.1.5. Conclusões	288
9.2.2.2. Macroatributos.....	289
9.2.2.2.1. Macroatributos em percentual – Cliente.....	290
9.2.2.2.2. Macroatributos em pontos – Cliente	292
9.2.2.2.3. Macroatributos em percentual – Gestor	295
9.2.2.2.4. Macroatributos em pontos – Gestor	297
9.2.2.2.5. Conclusões	299
9.2.2.3. Funções	299

9.2.2.3.1. Funções em percentual – Cliente	300
9.2.2.3.2. Funções em pontos – Cliente	302
9.2.2.3.3. Funções em percentual – Gestor	304
9.2.2.3.4. Funções em pontos – Gestor	305
9.2.2.3.5. Conclusões	306
9.2.2.4. Naturezas.....	306
9.2.2.4.1. Naturezas em percentual – Cliente.....	307
9.2.2.4.2. Naturezas em pontos – Cliente	309
9.2.2.4.3. Naturezas em percentual – Gestor	312
9.2.2.4.4. Naturezas em pontos – Gestor	313
9.2.2.4.5. Conclusões	315
9.2.2.5. Dimensões	315
9.2.2.5.1. Dimensões em percentual – Cliente	315
9.2.2.5.2. Dimensões em pontos – Cliente	317
9.2.2.5.3. Dimensões em percentual – Gestor	319
9.2.2.5.4. Dimensões em pontos – Gestor	320
9.2.2.5.5. Conclusões	321
9.2.2.6. Contributo para o Mercado.....	321
9.2.2.6.1. Contributo total em percentual – Cliente	321
9.2.2.6.2. Contributos totais em pontos – Cliente.....	322
9.2.2.6.3. Contributo totais em percentual – Gestor.....	323
9.2.2.6.4. Contributos totais em pontos – Gestor.....	326
9.2.2.6.5. Conclusões	328
9.3. Perfil, nível de conhecimento e opinião dos respondentes.....	332
9.3.1. Perfil do respondente	333
9.3.1.1. Função dos respondentes	333
9.3.1.1.1. Função dos respondentes pelos Clientes	334
9.3.1.1.2. Função dos respondentes pelos Gestores.....	334
9.3.1.1.3. Conclusões sobre as funções dos respondentes.....	335
9.3.1.2. Nível de escolaridade dos respondentes	336
9.3.1.2.1. Nível de escolaridade dos respondentes pelos Clientes	336
9.3.1.2.2. Nível de escolaridade dos respondentes pelos Gestores	336
9.3.1.2.3. Conclusões sobre a escolaridade dos respondentes.....	337
9.3.1.3. Profissão dos respondentes.....	337
9.3.1.3.1. Profissão dos respondentes pelos Clientes.....	337
9.3.1.3.2. Profissão dos respondentes pelos Gestores.....	338
9.3.1.3.3. Conclusões sobre as profissões dos respondentes	339
9.3.2. Nível de conhecimento prévio do respondente	340
9.3.2.1.1. Nível de conhecimento prévio dos Clientes.....	341
9.3.2.1.2. Nível de conhecimento prévio dos Gestores.....	342
9.3.2.1.3. Conclusões sobre o conhecimento prévio dos Gestores.....	343

9.3.3. Opinião do respondente sobre a pesquisa	343
9.3.3.1.1. Opinião dos respondentes dos Clientes.....	343
9.3.3.1.2. Opinião dos respondentes dos Gestores.....	344
9.3.3.1.3. Conclusões sobre a opinião dos respondentes	345
PARTE V. CONCLUSÕES FINAIS.....	347
CAPÍTULO 10. CONCLUSÕES FINAIS.....	349
10.1. Conclusões sobre a fundamentação teórica	349
10.2. Conclusões sobre a proposta do trabalho.....	353
10.3. Limitações e pistas para investigações futuras.....	356
PARTE VI. ANEXOS.....	359
PARTE VII. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	391

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC	Análise pelo Contributo
AMA	<i>American Marketing Association</i>
AV	Análise do Valor
B2B	<i>Business-to-Business</i>
B2C	<i>Business-to-Customer</i>
CSC	Contributo de uma Solução ou Carência
C	Contributo do Atributo para o Objetivo do Cliente
C2C	<i>Customer-to-Customer</i>
%VPV	Diferença Percentual entre Preço de Venda da Solução e o Teórico
ECD	Estrutura-Conduta-Desempenho
EV	Engenharia de Valor
FFM	Foco nas Forças do Mercado
FCM	Foco nos Contributos para o Mercado
FFI	Foco nos Fatores Internos
FRM	Foco nos Requisitos do Mercado
GBC	Gestão Baseada no Contributo
IAOF _{macroatributo}	Importância do Atributo para o Objetivo do Fornecedor
I _{atributo} _{macroatributo}	Importância do Atributo para o Objetivo do Cliente
IRA	Importância do Requisito ou Atributo
IVM	<i>Institute Of Value Management</i>
MVNO	<i>Mobile Virtual Network Operators</i>
IA _x	Nível de Importância do Atributo "X"
SA _x	Nível de Satisfação do Atributo "X"
QA _{macroatributo}	Número de Atributos do Fornecedor que Contribuem para o Macroatributo
QM	Número de Macroatributos Identificados na Solução do Cliente que Recebem Contributos dos Atributos da Solução
OE	Organização Empresarial
OI	Organização Industrial
PCEEc	Pacote de Contributo Esperado pelo Cliente
PCFMif	Pacote de Contributo Máximo Idealizada pelo Fornecedor
PCFMSf	Pacote de Contributo Mínimo Suportado do Fornecedor
PCFMSc	Pacote de Contributo Mínimo Suportado pelo Cliente
PCEOf	Pacote de Contributo Oferecido pelo Fornecedor
PCPEf	Pacote de Contributo Percebido como Entregue pelo Fornecedor

PCPRc	Pacote de Contributo Percebido como Recebido pelo Cliente
PCPEc	Pacote de Contributo Potencial do Cliente
PCPOf	Pacote de Contributo Potencialmente Possível de Ser Oferecido pelo Fornecedor
PC	Pacote de Contributos
PCM	Pacote de Contributos da Moeda
PCS	Pacote de Contributos da Solução
PCf	Pacote de Contributos do Fornecedor
PCFMic	Pacote de Contributos Idealizado pelo Cliente
%PSAS ^{macroatributo}	Percentual de Participação do Contributo na Solução Antes de Considerar o Nível de Satisfação
%PSDS ^{macroatributo}	Percentual de Participação do Contributo na Solução Depois de Considerar o Nível de Satisfação
PVSC	Preço de Venda da Solução
PVS _{Real}	Preço de Venda Real da Solução
PVC _{Real}	Preço de Venda Real do Contributo do Atributo
PVS _{Teorico}	Preço de Venda Teórico da Solução
PVCM _{Teorico}	Preço de Venda Teórico Médio da Solução
PVCM _{Teoricoatributo}	Preço de Venda Teórico Médio por Contributo do Atributo
PAAS ^{macroatributo}	Quantidade de Pontos Obtidos pelos Contributos na Solução Antes de Considerar o Nível de Satisfação
PADS ^{macroatributo}	Quantidade de Pontos Obtidos pelos Contributos na Solução Depois de Considerar o Nível de Satisfação
QA _{atributo}	Quantidade de Vezes que o Atributo é Relacionado com um Macroatributo em Particular
RA	Requisito ou Atributo
C _{atributo} ^{macroatributo}	Satisfação do Atributo em Relação à sua Conformidade com o Requisito do Cliente
SRA	Satisfação do Requisito ou Atributo
SCA _{atributo}	Satisfação Média do Atributo em todos os Macroatributos no qual Participa
SCM _{macroatributo}	Satisfação Média Proporcionada pelos Atributos que Contribuem para o Macroatributo
TSAM	Satisfação Média Proporcionada pelos Atributos Relacionados com os Macroatributos
SCC	Sistema de Criação de Contributos
IM	Somatório das Importâncias dos Atributos Relacionados com os Macroatributos
CM	Somatório das Satisfações dos Atributos Relacionados com os

	Macroatributos
CCA_{atributo}	Somatório dos Contributos do Atributo Em Todos Os Macroatributos Em que Participa
$ICM_{\text{macroatributo}}$	Somatório dos Pontos da Variável Importância (I) dos Atributos do Fornecedor que Contribuem para o Macroatributo
$CM_{\text{macroatributo}}$	Somatório dos Pontos da Variável Satisfação (S) dos Atributos do Fornecedor que Contribuem para o Macroatributo
ICA_{atributo}	Somatório dos Produtos dos Níveis de Importância do Atributo, Multiplicado pelo seu Nível de Importância para o Objetivo do Cliente
SCP	<i>Structured-Conduct-Performance</i>
TCD	Teoria das Capacidades Dinâmicas
TPM	Teoria dos Processos do Mercado
TCAM	Total dos Contributos dos Atributos Relacionados Com Os Macroatributos
TIAM	Total em Pontos das Importâncias dos Atributos Relacionados com os Macroatributos
VI	<i>Value Improvement</i>
VPC	Variações entre os Pacotes de Contributos
VBR	Visão Baseada em Recursos
VBC	Visão Baseada no Contributo
VBM	Visão Baseada no Mercado

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 – Relação entre a solução o objetivo do Cliente e o rendimento dos recursos	361
Anexo 2 – Carta convite aos Clientes Empresariais.....	362
Anexo 3 – Carta convite aos Gestores Empresariais	363
Anexo 4 – Sequência e objetivos junto ao Cliente Empresarial	364
Anexo 5 – Sequência e objetivos junto ao Gestor Empresarial	365
Anexo 6 – Cliente/Gestor – interface de início da pesquisa (<i>webpage</i>)	366
Anexo 7 – Cliente – convite e orientações gerais ao Cliente (<i>webpage</i>)	366
Anexo 8 – Gestor – convite e orientações gerais ao gestor empresarial (<i>webpage</i>)	367
Anexo 9 – Análise da participação dos pesquisados.....	367
Anexo 10 – Matriz de tratamento dos dados do Cliente sobre a Operadora.....	368
Anexo 11 – Matriz de tratamento dos dados do Cliente sobre o Gestor	369
Anexo 12 – Matriz de tratamento dos dados do Cliente sobre a Operadora + Gestor	370
Anexo 13 – Matriz de tratamento dos dados do Gestor s/a Operadora	371
Anexo 14 – Níveis de importância média dos macroatributos para os objetivos dos Clientes.....	372
Anexo 15 – Contributos em percentual das soluções da Vodafone para os Clientes por macroatributo – antes da satisfação	373
Anexo 16 – Contributos em percentual das soluções da Vodafone para os Clientes por macroatributo – depois da satisfação	374
Anexo 17 – Contributos em pontos das soluções da Vodafone para os Clientes por macroatributo – antes da satisfação	375
Anexo 18 – Contributos em pontos das soluções da Vodafone para os Clientes por macroatributo – depois da satisfação	376
Anexo 19 – Contributos em percentual das soluções da Vodafone para os Clientes por função – antes da satisfação	377
Anexo 20 – Contributos em percentual das soluções da Vodafone para os Clientes por função – depois da satisfação.....	378
Anexo 21 – Contributos em pontos das soluções da Vodafone para os Clientes por função – antes da satisfação	379
Anexo 22 – Contributos em pontos das soluções da Vodafone para os Clientes por função – depois da satisfação.....	380
Anexo 23 – Contributo em percentual das soluções da Vodafone + Gestor para os Clientes por natureza	381
Anexo 24 – Contributo em pontos das soluções da Vodafone para os Clientes por natureza.....	382
Anexo 25 – Contributo em percentual das soluções da Vodafone para as dimensões dos Clientes.....	383

Anexo 26 – Contributo em pontos das soluções da Vodafone para as dimensões dos Clientes	384
Anexo 27 – Contributos totais em percentual para os Clientes	385
Anexo 28 – Contributos totais em pontos para os Clientes	386
Anexo 29 – Perfil dos respondentes pelos Clientes	387
Anexo 30 – Respostas da avaliação prévia de conhecimentos – Clientes.....	388
Anexo 31 – Parecer do respondente sobre a pesquisa – Clientes	389

LISTA DE DEFINIÇÕES

Definição 1 – Função	24
Definição 2 – Estratégia.....	30
Definição 3 – Valor percebido.....	47
Definição 4 – Recurso	48
Definição 5 – Atributo	49
Definição 6 – Valor (lato)	70
Definição 7 – Carência.....	104
Definição 8 – Solução	105
Definição 9 – Contributo.....	106
Definição 10 – Pacote de contributos	106
Definição 11 – Organização empresarial.....	106
Definição 12 – Agregar valor	108
Definição 13 – Importância do requisito	110
Definição 14 – Satisfação do requisito	112
Definição 15 – Modelo de Gestão (1)	152
Definição 16 – Modelo de Gestão (2)	153
Definição 17 – Sistema produtivo.....	153
Definição 18 – Sistema de criação de contributos	196
Definição 19 – Macroatributo.....	204
Definição 20 – Função	221
Definição 21 – Natureza.....	223
Definição 22 – Dimensão	223
Definição 23 – Contributo para o Mercado.....	224
Definição 24 – Gestão Baseada no Contributo.....	235
Definição 25 – Contributo percentual.....	269

LISTA DE EQUAÇÕES

Equação 1 – Valor (custo)	83
Equação 2 – Valor (preço).....	83
Equação 3 – Valor percebido pelo Cliente	98
Equação 4 – Importância conjunta do requisito	128

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura do trabalho	13
Figura 2 – Organização	17
Figura 3 – Processo <i>input</i> -transformação- <i>output</i>	19
Figura 4 – Processo de troca no mercado	68
Figura 5 – Síntese da técnica	82
Figura 6 – Pacote de contributos	106
Figura 7 – Atribuição do valor – visão geral.....	107
Figura 8 – Dimensões dos pacotes de contributos e suas variações.....	114
Figura 9 – Dimensões dos pacotes de contributos – âmbito do Fornecedor.....	116
Figura 10 – Dimensões dos pacotes de contributos – âmbito do Cliente	117
Figura 11 – Demonstração gráfica da variação mista do requisito “pureza”	121
Figura 12 – Dimensões da vantagem competitiva baseada nos contributos	122
Figura 13 – Contributo Idealizado	123
Figura 14 – Contributo potencial.....	124
Figura 15 – Contributo Esperado	124
Figura 16 – Contributo esperado com duas alternativas	125
Figura 17 – Contributo percebido	126
Figura 18 – Contributo idealizado com dois requisitos	128
Figura 19 – Contributo potencial com dois requisitos	129
Figura 20 – Contributo esperado com dois requisitos.....	129
Figura 21 – Contributo esperado com dois requisitos (2 alternativas)	130
Figura 22 – Contributo percebido com dois requisitos	130
Figura 23 – Processo de troca direta.....	134
Figura 24 – Processo de troca no âmbito do Fornecedor	137
Figura 25 – Processo de troca no âmbito do Cliente.....	137
Figura 26 – Processo de troca Indireta.....	138
Figura 27 – Processo de troca no âmbito do Cliente, na compra por impulso	139
Figura 28 – Cadeia de valor da organização.....	144
Figura 29 – Pacote de valor do produto	146
Figura 30 – Sistema produtivo genérico.....	153
Figura 31 – Contributos percebidos – Reddy (1991).....	159
Figura 32 – Componentes do valor do produto	161
Figura 33 – Dimensões do valor do relacionamento	161
Figura 34 – Efeito adição valor relac. longo prazo – Raval & Grönroos (1996)...	162
Figura 35 – Matriz de configuração relacional	164
Figura 36 – Proposta de valor total – (Lapierre, 2000).....	166
Figura 37 – Funções do relacionamento com o Fornecedor	170
Figura 38 – Conceituação do valor do relacionamento	171
Figura 39 – Dimensões centrais e contextuais do valor do relacionamento	172

Figura 40 – Direcionadores de valor nos relacionamentos.....	173
Figura 41 – Categorias dos recursos intangíveis dos relacionamentos.....	175
Figura 42 – Modelo teórico do valor intangível do relacionamento	176
Figura 43 – Escalas formativas versus refletiva.....	177
Figura 44 – Modelo estrutural proposto pelos autores	178
Figura 45 – Dimensões dos contributos do relacionamento.....	180
Figura 46 – Modelo conceitual	180
Figura 47 – Modelo conceitual proposto	182
Figura 48 – Sistema de criação de contributos	196
Figura 49 – Visão Baseada no Contributo	199
Figura 50 – Visão Baseada no Contributo <i>versus</i> outras visões.....	200
Figura 51 – Relação entre a solução o objetivo do Cliente e o rendimento dos recursos	203
Figura 52 – Macroatributos	204
Figura 53 – Contributo e seus âmbitos	205
Figura 54 – Níveis do Foco nos contributos para o mercado	219
Figura 55 – Níveis e hierarquia do Foco nos contributos para o mercado.....	219
Figura 56 – Níveis e hierarquia do % de contributo para o mercado	225
Figura 58 – Representação alegórica da Visão Baseada no Contributo	229
Figura 59 – Dimensões dos pacotes de contributos	234
Figura 60 – Sistema de Suprimento focado.....	241
Figura 61 – Sistema de Suprimento focado.....	245

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Níveis de importância média dos macroatributos p/os objetivos dos Clientes.....	271
Gráfico 2 – Comparativo entre o nível de importância dos macroatributos p/os objetivos dos Clientes.....	272
Gráfico 3 – Níveis de importância média dos macroatributos p/os objetivos dos Gestores.....	273
Gráfico 4 – Comparativo entre o nível de importância dos macroatributos p/os objetivos dos Gestores.....	273
Gráfico 5 – Contributo médio dos atributos das soluções da Vodafone segundo os Clientes, em %	277
Gráfico 6 – Perda % dos contributos médios dos atributos das soluções da Vodafone segundo os Clientes em % – antes e depois da satisfação	277
Gráfico 7 – Contributo dos atributos das soluções do Gestor segundo os Clientes em % – depois da satisfação	278
Gráfico 8 – Comparativo entre os contributos dos atributos das soluções da Vodafone e do Gestor segundo os Clientes em % – depois da satisfação	279
Gráfico 9 – Perda % dos contributos médios dos atributos das soluções dos Gestores segundo os Clientes em % – antes e depois da satisfação	279
Gráfico 10 – Contributo dos atributos das soluções da Vodafone + Gestor segundo os Clientes em % – depois da satisfação.....	280
Gráfico 11 – Perda % dos contributos médios dos atributos das soluções da Vodafone + Gestor segundo os Clientes – antes e depois da satisfação	280
Gráfico 12 – Contributo dos atributos das soluções da Vodafone segundo os Clientes em pontos – depois da satisfação	282
Gráfico 13 – Perda dos contributos médios dos atributos das soluções da Vodafone segundo os Clientes em pontos – antes e depois da satisfação.....	282
Gráfico 14 – Contributo dos atributos das soluções do Gestor segundo os Clientes em pontos – depois da satisfação	283
Gráfico 15 – Comparativo entre os contributos dos atributos das soluções da Vodafone e do Gestor segundo os Clientes em pontos – depois da satisfação	284
Gráfico 16 – Perda dos contributos médios dos atributos das soluções dos Gestores segundo os Clientes em pontos – antes e depois da satisfação.....	284
Gráfico 17 – Contributo médio dos atributos das soluções da Vodafone + Gestores segundo os Clientes, em pontos	285
Gráfico 18 – Perda dos contributos médios dos atributos das soluções da Vodafone + Gestor segundo os Clientes em pontos – antes e depois da satisfação.....	286
Gráfico 19 – Contributo dos atributos das soluções da Vodafone segundo os Gestores em % – depois da satisfação.....	286

Gráfico 20 – Contributo dos atributos das soluções da Vodafone segundo os Gestores em pontos – depois da satisfação	287
Gráfico 21 – Perda % dos contributos dos atributos das soluções da Vodafone segundo os Clientes em percentual – antes e depois da satisfação	288
Gráfico 22 – Contributo médio % das soluções para os Clientes por macroatributo – antes da satisfação	290
Gráfico 23 – Comparativo dos contributos em % das soluções da Vodafone + Gestor para os Clientes por macroatributo – antes da satisfação	291
Gráfico 24 – Contributo médio % das soluções para os Clientes por macroatributo – depois da satisfação	291
Gráfico 25 – Comparativo dos contributos em % das soluções da Vodafone+ Gestor para os Clientes por macroatributo – depois da satisfação	291
Gráfico 26 – Comparativo dos contributos em % das soluções da Vodafone + Gestor para os Clientes por macroatributo – antes e depois da satisfação	292
Gráfico 27 – Contributo médio em pontos das soluções para os Clientes por macroatributo – antes da satisfação	293
Gráfico 28 – Contributo médio dos macroatributos das soluções da Vodafone segundo o Cliente Empresarial focado, em pontos	294
Gráfico 29 – Contributo médio em pontos das soluções para os Clientes por macroatributo – depois da satisfação	294
Gráfico 30 – Comparativo dos contributos em pontos das soluções da Vodafone + Gestor para os Clientes por macroatributo – depois da satisfação	295
Gráfico 31 – Comparativo dos contributos em % das soluções da Vodafone para os Gestores por macroatributo – antes e depois da satisfação	297
Gráfico 32 – Variações dos contributos em % das soluções da Vodafone para os Gestores por macroatributo – depois da satisfação	297
Gráfico 33 – Comparativo dos contributos em pontos das soluções da Vodafone para os Gestores por macroatributo – antes e depois da satisfação	299
Gráfico 34 – Variações dos contributos em pontos das soluções da Vodafone para os Gestores por macroatributo – depois da satisfação	299
Gráfico 35 – Contributo médio % das soluções da Vodafone para os Clientes por função – antes da satisfação	301
Gráfico 36 – Comparativo dos contributos em % das soluções da Vodafone + Gestor para os Clientes da função – antes da satisfação	301
Gráfico 37 – Contributo médio % das soluções para os Clientes por função – depois da satisfação	301
Gráfico 38 – Comparativo dos contributos em % das soluções da Vodafone + Gestor para os Clientes por função – depois da satisfação	302
Gráfico 39 – Contributo médio em pontos das soluções para os Clientes por função – antes da satisfação	302

Gráfico 40 – Comparativo dos contributos em pontos das soluções da Vodafone + Gestor para os Clientes por função – antes da satisfação	303
Gráfico 41 – Contributo médio em pontos das soluções para os Clientes por função – depois da satisfação.....	303
Gráfico 42 – Comparativo dos contributos em pontos das soluções da Vodafone + Gestor para os Clientes por função – depois da satisfação.....	303
Gráfico 43 – Comparativo dos contributos em percentual das soluções da Vodafone para os Gestores por função	304
Gráfico 44 – Variações dos contributos em percentual das soluções da Vodafone para os Gestores por função, depois da satisfação	305
Gráfico 45 – Contributo médio da Vodafone para as funções dos Gestores, em pontos.....	306
Gráfico 46 – Variações dos contributos em pontos das soluções da Vodafone para os Gestores por função – depois da satisfação	306
Gráfico 47 – Contributo médio percentual das soluções da Vodafone para os Clientes por natureza	307
Gráfico 48 – Comparativo dos contributos em percentual das soluções da Vodafone para os Clientes por natureza – depois da satisfação.....	308
Gráfico 49 – Contributo médio percentual das soluções dos Gestores para os Clientes por natureza	308
Gráfico 50 – Comparativo dos contributos em percentual das soluções dos Gestores para os Clientes por natureza – depois da satisfação	308
Gráfico 51 – Contributo médio percentual das soluções da Vodafone + Gestores para os Clientes por natureza	309
Gráfico 52 – Comparativo dos contributos em percentual das soluções da Vodafone + Gestor para os Clientes por natureza	309
Gráfico 53 – Contributo médio em pontos das soluções da Vodafone para os Clientes por natureza	310
Gráfico 54 – Comparativo dos contributos em pontos das soluções da Vodafone para os Clientes por natureza – depois da satisfação	310
Gráfico 55 – Contributo médio em pontos das soluções dos Gestores para os Clientes por natureza	310
Gráfico 56 – Comparativo dos contributos em pontos das soluções da Vodafone para os Clientes por natureza	311
Gráfico 57 – Contributo médio em pontos das soluções da Vodafone + Gestores para os Clientes por natureza	311
Gráfico 58 – Comparativo dos contributos em pontos das soluções da Vodafone + Gestor para os Clientes por natureza – depois da satisfação	311
Gráfico 59 – Contributo médio percentual das soluções da Vodafone para os Gestores por natureza	313

Gráfico 60 – Comparativo dos contributos em percentual das soluções da Vodafone para os Gestores por natureza	313
Gráfico 61 – Contributo médio em pontos das soluções da Vodafone para os Gestores por natureza	314
Gráfico 62 – Comparativo dos contributos em pontos das soluções da Vodafone para os Gestores por natureza	314
Gráfico 63 – Contributo médio percentual das soluções da Vodafone para as dimensões dos Clientes.....	315
Gráfico 64 – Comparativo dos contributos em percentual das soluções da Vodafone para as dimensões dos Clientes.....	316
Gráfico 65 – Contributo médio percentual das soluções dos Gestores para as dimensões dos Clientes.....	316
Gráfico 66 – Comparativo dos contributos em percentual das soluções do Gestor para as dimensões dos Clientes	316
Gráfico 67 – Contributo médio percentual das soluções da Vodafone + Gestores para as dimensões dos Clientes	317
Gráfico 68 – Comparativo dos contributos em percentual das soluções da Vodafone + Gestor para as dimensões dos Clientes.....	317
Gráfico 69 – Contributo médio em pontos das soluções da Vodafone para as dimensões dos Clientes.....	317
Gráfico 70 – Comparativo dos contributos em pontos das soluções da Vodafone para as dimensões dos Clientes	318
Gráfico 71 – Contributo médio em pontos das soluções dos Gestores para as dimensões dos Clientes.....	318
Gráfico 72 – Comparativo dos contributos em pontos das soluções do Gestor para as dimensões dos Clientes	318
Gráfico 73 – Contributo médio em pontos das soluções da Vodafone + Gestores para as dimensões dos Clientes	319
Gráfico 74 – Comparativo dos contributos em pontos das soluções da Vodafone + Gestor para as dimensões dos Clientes	319
Gráfico 75 – Contributo médio percentual das soluções da Vodafone para as dimensões dos Gestores.....	320
Gráfico 76 – Comparativo dos contributos em percentual das soluções da Vodafone para as dimensões dos Gestores.....	320
Gráfico 77 – Contributo médio em pontos das soluções da Vodafone para as dimensões dos Gestores.....	321
Gráfico 78 – Comparativo dos contributos em pontos das soluções da Vodafone para as dimensões dos Gestores	321
Gráfico 79 – Contributos totais médios em percentual para os Clientes.....	322
Gráfico 80 – Comparativo dos contributos totais em percentual para os Clientes – média x focado	322

Gráfico 81 – Contributos totais médios em pontos para os Clientes.....	323
Gráfico 82 – Comparativo dos contributos totais em pontos para os Clientes – média x focado	323
Gráfico 83 – Contributos totais médios em percentual para os Gestores.....	326
Gráfico 84 – Comparativo dos contributos totais em percentual para os Gestores – média x focado	326
Gráfico 85 – Contributos totais médios em pontos para os Gestores.....	327
Gráfico 86 – Comparativo dos contributos totais em pontos entre os Gestores....	328
Gráfico 87 – Funções dos respondentes pelos Clientes	334
Gráfico 88 – Funções dos respondentes pelos Gestores.....	335
Gráfico 89 – Níveis de escolaridade dos respondentes pelos Clientes	336
Gráfico 90 – Níveis de escolaridade dos respondentes pelos Gestores	337
Gráfico 91 – Profissões dos respondentes pelos Clientes	338
Gráfico 92 – Profissões dos respondentes pelos Gestores	339
Gráfico 93 – Respostas às perguntas pelos Clientes	342
Gráfico 94 – Respostas às perguntas pelos Gestores	343
Gráfico 95 – Pareceres sobre a pesquisa pelos Clientes	344
Gráfico 96 – Pareceres sobre a pesquisa pelos Gestores	345

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Perspectivas de análise da vantagem competitiva.....	33
Quadro 2 – Paradigma da Visão Baseada no Mercado	35
Quadro 3 – Dimensões de qualidade.....	87
Quadro 4 – Fases e passos do processo CVA	167
Quadro 5 – Peso dos atributos resultante de um CVA interno	168

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Escolas de pensamento estratégico	21
Tabela 2 – Definições/Conceitos de Estratégia segundo vários autores	26
Tabela 3 – Categoria de recursos	44
Tabela 4 – Definições/Conceitos de Estratégia segundo vários autores e as teorias atuais.....	53
Tabela 5 – Comparativo das definições dos autores sobre Estratégia	59
Tabela 6 – Composição genérica do contributo de uma solução ou carência.....	113
Tabela 7 – Pacote de contributo da dimensão esperado pelo Cliente.....	113
Tabela 8 – Pacote de contributo da dimensão percebida pelo Cliente.....	114
Tabela 9 – Gênese da VPC entre o PCFMlc e o PCPRc	119
Tabela 10 – Matriz de análise do VPC	120
Tabela 11 – Resumo dos contributos – carência com um requisito	127
Tabela 12 – Cálculo da importância conjunta.....	128
Tabela 13 – Cálculo da importância conjunta (a 80%).....	129
Tabela 14 – Resumo dos contributos com dois requisitos	131
Tabela 15 – Cálculo da VPC entre o PCFMlc e o PCPRc	131
Tabela 16 – Atributos e seus significados.....	157
Tabela 17 – Estrutura genérica da matriz dos contributos	158
Tabela 18 – Estrutura genérica da matriz dos contributos – explicada	158
Tabela 19 – Atributos percebidos – Reddy (1991).....	160
Tabela 20 – Macroatributos e atributos percebidos p/Reddy (1991)	160
Tabela 21 – Atributos percebidos – Wilson & Jantrania (1994).....	162
Tabela 22 – Macroatributos e atributos percebidos p/Wilson & Jantrania (1994) .	162
Tabela 23 – Atributos percebidos – Ravald & Grönroos (1996)	163
Tabela 24 – Macroatributos e atributos percebidos p/Ravald & Grönroos, (1996)	163
Tabela 25 – Efeitos do relacionamento e natureza do valor p/participantes	165
Tabela 26 – Atributos percebidos – Lapierre (2000)	166
Tabela 27 – Macroatributos e atributos percebidos p/Lapierre (2000).....	167
Tabela 28 – Atributos percebidos – Ulaga & Chacour (2001).....	168
Tabela 29 – Macroatributos e atributos percebidos p/Ulaga & Chacour (2001)	169
Tabela 30 – Fatores avaliados no relacionamento com o Fornecedor	170
Tabela 31 – Atributos percebidos – Ulaga & Eggert (2003)	172
Tabela 32 – Atributos e contributos percebidos (Ulaga & Eggert, 2003 e 2005)	172
Tabela 33 – Atributos percebidos – Ulaga (2003)	174
Tabela 34 – Macroatributos e atributos percebidos p/Ulaga (2003)	174
Tabela 35 – Atributos percebidos – Baxter & Matear (2004)	176
Tabela 36 – Macroatributos e atributos percebidos p/Baxter & Matear (2004).....	176
Tabela 37 – Atributos percebidos – Ulaga e Eggert (2006a)	179
Tabela 38 – Atributos e contributos percebidos (Ulaga e Eggert, 2006a)	179

Tabela 39 – Atributos percebidos – (Eggert et al., 2006)	181
Tabela 40 – Macroatributos e atributos percebidos p/Eggert, Ulaga, & Schultz (2006)	181
Tabela 41 – Atributos percebidos – (Cater & Cater, 2009)	182
Tabela 42 – Macroatributos e atributos percebidos p/Cater & Cater (2009)	182
Tabela 43 – Recentes focos das pesquisas sobre o valor dos relacionamentos	183
Tabela 44 – Dimensões do valor do relacionamento	184
Tabela 45 – Contributos e sacrifícios do Cliente.....	184
Tabela 46 – Contributos desejados pelos Clientes	185
Tabela 47 – Atributos percebidos – (Corsaro & Snehota, 2009)	185
Tabela 48 – Macroatributos e atributos percebidos p/Corsaro & Snehota (2009)..	185
Tabela 49 – Trabalhos analisados com foco nos contributos percebidos.....	186
Tabela 50 – Relacionamento entre os atributos do Fornecedor e os macroatributos do Cliente.....	191
Tabela 51 – Macroatributos e seus atributos.....	192
Tabela 52 – Frequência dos atributos nos macroatributos.....	193
Tabela 53 – Macroatributo capacitação e seus atributos (um exemplo)	194
Tabela 54 – Atributos e seus macroatributos.....	195
Tabela 55 – Relacionamento dos focos da VBC e das visões tradicionais	201
Tabela 56 – Cálculo do contributo do atributo	206
Tabela 57 – Relação entre atributos e macroatributos	208
Tabela 58 – Atributos e seus macroatributos (exemplo)	215
Tabela 59 – Foco nos requisitos do mercado	216
Tabela 60 – Análise do preço de venda com base no contributo	216
Tabela 61 – Resumo dos contributos por macroatributo	220
Tabela 62 – Modelo global para cálculo do FCM.....	225
Tabela 63 – Recursos consumidos pelo atributo Formação.....	226
Tabela 64 – Recursos consumidos pelo atributo Interação.....	227
Tabela 65 – Análise do custo com base nos contributos	227
Tabela 66 – Análise da margem de venda com base no contributo	228
Tabela 67 – Processo FFM.....	233
Tabela 68 – Balanço convites x respostas	251
Tabela 69 – Lista de macroatributos.....	270
Tabela 70 – Níveis de importância dos macroatributos p/os objetivos dos Gestores	272
Tabela 71 – Contributo dos atributos das soluções da Vodafone segundo os Clientes em percentual.....	276
Tabela 72 – Contributo dos atributos das soluções do Gestor segundo os Clientes em percentual	278
Tabela 73 – Contributo dos atributos das soluções da Vodafone + Gestores segundo os Clientes em %.....	280

Tabela 74 – Contributo dos atributos das soluções da Vodafone segundo os Clientes em pontos	282
Tabela 75 – Contributo dos atributos das soluções do Gestor segundo os Clientes em pontos.....	283
Tabela 76 – Contributo dos atributos das soluções da Vodafone + Gestor segundo os Clientes em pontos	284
Tabela 77 – Contributo dos atributos das soluções da Vodafone segundo os Gestores em percentual.....	287
Tabela 78 – Atributos das soluções da Vodafone segundo os Gestores, em pontos	288
Tabela 79 – Atributos que compõem o macroatributo RT – relacionamento Tecnológico.....	292
Tabela 80 – Contributo em percentual das soluções da Vodafone para os Gestores por macroatributo.....	296
Tabela 81 – Contributo em pontos das soluções da Vodafone para os Gestores por macroatributo	298
Tabela 82 – Funções do Sistema de Criação de Contributos	300
Tabela 83 – Contributos em percentual das soluções da Vodafone para os Gestores por função	304
Tabela 84 – Contributos em pontos das soluções da Vodafone para os Gestores por Função	305
Tabela 85 – Naturezas	307
Tabela 86 – Contributo em percentual das soluções da Vodafone para os Gestores por natureza	312
Tabela 87 – Contributo em pontos das soluções da Vodafone para os Gestores por natureza.....	314
Tabela 88 – Contributo em percentual das soluções da Vodafone para as dimensões dos Gestores.....	319
Tabela 89 – Contributo da Vodafone para os Gestores, segundo as dimensões e em pontos.....	320
Tabela 90 – Contributo total da Vodafone para os Gestores, em percentual.....	324
Tabela 91 – Contributo total da Vodafone para os Gestores, em pontos	327
Tabela 92 – Resumo dos contributos totais para os Clientes.....	329
Tabela 93 – Perfil dos respondentes pelos Gestores	333
Tabela 94 – Respostas da avaliação prévia de conhecimentos – Clientes	333
Tabela 95 – Funções dos respondentes pelos Clientes	334
Tabela 96 – Funções dos respondentes pelos Gestores	335
Tabela 97 – Níveis de escolaridade dos respondentes pelos Clientes.....	336
Tabela 98 – Níveis de escolaridade dos respondentes pelos Gestores	337
Tabela 99 – Profissões dos respondentes pelos Clientes.....	338
Tabela 100 – Profissões dos respondentes pelos Gestores.....	339

Tabela 101 – Resumo das respostas da avaliação prévia de conhecimentos –	
Clientes.....	341
Tabela 102 – Resumo das respostas da avaliação prévia de conhecimentos –	
Gestores.....	342
Tabela 103 – Parecer do respondente sobre a pesquisa – Gestores	344
Tabela 104 – Resumo dos pareceres sobre a pesquisa – Clientes	344
Tabela 105 – Parecer do respondente sobre a pesquisa – Gestores	345
Tabela 106 – Resumo dos pareceres sobre a pesquisa – Gestores	345

LISTA DE WEBPAGES

<i>Webpage 1</i> – Avaliação prévia de conhecimentos	256
<i>Webpage 2</i> – macroatributos existentes no Cliente	258
<i>Webpage 3</i> – Importância dos macroatributos para o Cliente	258
<i>Webpage 4</i> – Identificação dos atributos mais relevantes e desejáveis	260
<i>Webpage 5</i> – Importância dos atributos fornecidos pela Vodafone	261
<i>Webpage 6</i> – Importância dos atributos fornecidos pelo Gestor Empresarial	261
<i>Webpage 7</i> – Satisfação com os atributos fornecidos pela Vodafone	263
<i>Webpage 8</i> – Satisfação com os atributos fornecidos pelo Gestor Empresarial	263
<i>Webpage 9</i> – Interface para acolhimento da opinião do respondente.....	264

PARTE I. INTRODUÇÃO

2 Gestão Baseada no Contributo: um estudo exploratório

CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO

1.1. ENQUADRAMENTO

Uma das preocupações que nortearam a elaboração deste trabalho foi a busca da resolução de um problema, a princípio mantendo um certo distanciamento da literatura especializada, para evitar que a visão proposta pudesse ser contaminada por conceitos já exaustivamente mascarados no mundo acadêmico e que interferissem no desejo de ultrapassar os desafios com uma proposta inovadora.

Contribuiu para esse posicionamento em relação ao problema em análise, a constatação de que existem muitos textos com elevado nível de “consanguinidade”. Estes, por terem sido assinados por autores consagrados acabam por ficar protegidos pelo “manto da ciência”, e por isso mesmo acabam por ser referidos vezes sem conta por aqueles que os veem como “verdades absolutas”.

Muito desse problema talvez se deva à forma como os autores são avaliados. A adoção dos “fatores de impacto” fez resplandecer o oligopólio das publicações científicas, que escolhem o que e quando deve ou não ser publicado um determinado texto. Naturalmente que nessa realidade, muito provavelmente terão mais sucesso aqueles textos melhor alinhados com a linha editorial, o que acaba por condicionar as publicações a grupos de interesses movidos pelas vaidades e interesses econômicos.

Já faz tempo que um antigo professor costumava comparar a elaboração de um livro ao “milagre da multiplicação dos pães”, hoje, com certeza, não diria isso pois tudo se resume à capacidade do autor “puxar” pela venda do livro através da sua “indicação” na bibliografia de matéria que leciona. O importante é quantos alunos o autor tem e não o tema e/ou abordagem do livro.

Portanto, os autores de textos científicos têm apenas duas alternativas: a primeira é serem fiéis às suas crenças e produzir textos abordando a ciência da forma como a veem e a segunda é antes de produzirem os textos, pensar onde desejam vê-los publicados e alinhá-los à linha editorial do periódico escolhido. Naturalmente, a segunda alternativa implica em abdicar da liberdade de expressão. Por sua vez, os autores de livros que não tiverem alunos suficientes para rentabilizar a obra para a editora, muita dificuldade terão em ver seus trabalhos publicados, a não ser que financiem a publicação. Pelo exposto, pode se concluir de forma bastante simplista, que a avaliação da produção científica está à mercê de um certo comprometimento da liberdade de expressão ou do poder econômico.

Naturalmente, esse estado de coisas em nada contribui para a ciência,

4 Gestão Baseada no Contributo: um estudo exploratório

que ainda fica dependente da ânsia de produção de títulos académicos pelo mercado de ensino e pela necessidade de melhorar os índices de escolaridade por parte dos Estados. Essa realidade acaba por gerar facilitismos para a obtenção dos graus académicos, desacompanhados da necessária maturidade no âmbito individual, académica e profissional.

Essas carências acabam por gerar uma ingenuidade académica que contribui para que sejam tomados como certo tudo aquilo que é lido. A falta de vivência acaba por não dar lugar ao espírito crítico necessário para a identificação de incongruências na literatura. Por isso, estas acabam por ser reproduzidas vezes sem conta, inclusive nas salas de aula, acabando por dar origem a um *loop* constante às incongruências, tornando os autores em meros especialistas em citações e replicação de outros, agarrando-se muito mais à forma do que ao conteúdo. Muito provavelmente sejam esses os motivos que tornam relativamente raros os trabalhos que discutem a essência das coisas com o necessário rigor terminológico e analisem com profundidade o real significado de um conceito, o que ele representa e traz de novo para o estado-da-arte.

Em síntese, o que se deseja destacar é que, de um modo geral, há uma exacerbada preocupação com a forma e com os rituais necessários às titulações, em detrimento dos necessários debates sobre o que um determinado trabalho efetivamente contribui para a ciência.

Outro aspecto não menos importante, mas certamente derivado do exposto, é o fato de, na apresentação de uma ideia, muitos estarem mais preocupados em identificar primeiro qual o seu enquadramento teórico, do que identificar se ela tem razão de ser e depois verificar se o estado-da-arte disponibiliza algum embasamento para ela. A constatação de um facto ou os resultados de um experimento normalmente precedem sua compreensão científica.

A postura de ouvidos moucos perante o novo demonstra uma visão exclusivamente teórica, como se a teoria não estivesse sujeita a um processo evolutivo, ou como se o mundo real limitasse apenas àquilo que ela compreendesse. Essa visão despreza à partida, a possibilidade de percepções novas da realidade que possam representar mudanças de paradigmas¹ na

¹ Kuhn (2006, p. 67) designou como paradigmáticas as realizações científicas que geram modelos que, por períodos mais ou menos longos e de modo mais ou menos explícito, orientam o desenvolvimento posterior das pesquisas exclusivamente na busca da solução para os problemas por elas suscitados. Entende ainda que um paradigma é um conjunto de conceitos, valores, percepções e práticas aceitas e compartilhadas por uma comunidade científica a partir de uma determinada conceção da realidade e estruturada, tendo por base um certo tipo de pensamento. Assim, um paradigma constitui-se por descobertas científicas universalmente reconhecidas que, por algum tempo, fornecem tanto questões

Continua...

sociedade, pois partem do princípio equivocado de que tudo, ou quase tudo, já fora dito ou escrito.

Resulta desse ponto de vista do autor do trabalho, o que alguns poderiam considerar como sendo um atrevimento, a submissão a uma análise crítica e a discórdia de alguns consagrados conceitos firmados por prestigiados autores, que durante décadas defenderam seus pontos de vista e acabaram por ser aclamados na comunidade científica pertinente.

Um dos principais pontos de discórdia deste trabalho em relação ao estado da arte refere-se à área de Estratégia empresarial, mais especificamente à visão Porteriana e seus inúmeros seguidores, pois esta vincula a Estratégia e a competitividade ao conceito de competências centrais e à capacidade de criar valor como fatores de vantagem competitiva para o enfrentamento da competição. Segundo ela, tais conceitos tem origem no âmbito interno das organizações empresariais, mais precisamente no conjunto de atividades denominadas de apoio e primárias.²

Este trabalho, por sua vez, defende que a criação da vantagem competitiva está na capacidade da organização em gerar soluções cujos atributos representem contributos que atendam virtuosamente os requisitos das carências dos Clientes, através dos recursos e competências considerados necessários para tal, sem que necessariamente haja alguma vinculação com alguma competência central.

Outro ponto de discórdia deste trabalho refere-se à questão do valor, que tem impregnado a literatura e os discursos, a exemplo do ponto anterior, como se fosse um fator de pleno domínio da gestão.

Como o trabalho demonstra, o valor é um conceito que surge de um processo mental dos indivíduos. Ele surge da relação entre o indivíduo e a coisa, de tal forma que nem o próprio indivíduo consegue demonstrar de forma estruturada como chegou ao valor atribuído à coisa.

Os fatores considerados na composição do conceito de valor são complexos e de domínio exclusivo do indivíduo. Na relação de troca em Marketing, quem domina o valor atribuído à coisa é o Cliente e não o

como possíveis soluções a um grupo de pesquisadores. O paradigma é, portanto, um modelo mental de referência, uma forma de ver os fenômenos que inclui crenças a partir das quais são filtradas percepções e conteúdos para a interpretação do mundo.

² Apesar deste trabalho respeitar o novo Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa, que designa como facultativo o uso de letras minúsculas em nomes que designam domínios do saber (Física ou física, Matemática ou matemática), optou-se por referir em maiúscula não só tais termos, mas também aqueles sobre os quais se deseja dar algum destaque, em substituição a outras alternativas como o negrito ou sublinhado etc.

6 Gestão Baseada no Contributo: um estudo exploratório

Fornecedor. Assim sendo, as expressões “Gestão Baseada no valor”, “Gestão pelo valor”, “agregar valor” e “criar valor para o Cliente” entre outros, não fazem o menor sentido uma vez que não é possível gerir³ ou criar algo cuja composição não se domina.

Por esse motivo, este trabalho faz uma análise e desconstrói os conceitos expostos e propõe um novo paradigma denominado **Gestão Baseada no Contributo (GBC)**, cujo objetivo principal é colmatar as carências dos Clientes.

1.2. MOTIVAÇÃO

A motivação para o desenvolvimento deste trabalho é sustentada pelos seguintes objetivos, distintos mas convergentes, que são:

- 1º. A necessidade de cumprir mais uma etapa da formação académica, necessária não só à continuidade do desempenho de funções docentes no ensino superior, mas também para a pesquisa.
- 2º. A identificação, através do exercício profissional, das questões que se constituem nos objetivos gerais deste trabalho, as quais considera-se ainda não são respondidas pela área de estudo da Estratégia empresarial, e cujo domínio permitiria um contributo ao estado-da-arte.
- 3º. A constatação da fragilidade dos conceitos atualmente utilizados na abordagem da Estratégia empresarial e dos fatores da vantagem competitiva, amplamente aceites e tomados como certos há décadas.
- 4º. A necessidade do desenvolvimento de um modelo que permitisse a abordagem da vantagem competitiva de forma a colmatar as deficiências das visões atuais através de um novo Modelo de Gestão integrado, que de forma objetiva interligasse as origens da vantagem competitiva com o comportamento do ambiente competitivo e os recursos disponíveis.

³ O termo gerir é tomado como a execução das tarefas confiadas ao gestor. Desde Henri Fayol, o gestor é definido pelas suas funções no interior da organização: é a pessoa a quem compete a interpretação dos objetivos propostos pela organização e atuar, através do planeamento, da organização, da liderança ou direção e do controlo, a fim de atingir os referidos objetivos. Incumbe também ao gestor o desenvolvimento dos planos estratégicos e operacionais que julga mais eficazes para atingir os objetivos propostos, concebe as estruturas e estabelece as regras, políticas e procedimentos mais adequados aos planos desenvolvidos e, por fim, implementa e coordena a execução dos planos através de um determinado tipo de comando (ou liderança) e de controlo.

1.3. JUSTIFICATIVAS

As justificativas para este estudo se baseiam na observação de que tem havido uma banalização do termo Estratégia. Cada vez mais vê-se que o termo tem presença garantida nos textos acadêmicos, jornalísticos, nos discursos de empresários e políticos e até mesmo das conversas informais de grande parte de cidadãos comuns.

O termo Estratégia parece já padecer de um fenômeno conhecido como “desgaste da palavra”, que surge com a utilização excessiva de qualquer termo e faz com que haja perda de seu impacto, pois ele passa a ser aceito sem uma adequada reflexão sobre seu significado. Ele passa a ser tão familiar aos ouvidos que sequer causa estranheza o desconhecimento de seu real significado.

Desse mal padece não só o termo Estratégia mas também a expressão importância estratégica⁴. De um momento para o outro, tudo passou a ser justificado através de sua importância estratégica. Até os maiores disparates são propostos e são protegidos pelo termo.

A expressão importância estratégica tem sido muito utilizado nas comunicações em defesa de interesses, mesmo que quem a profere desconheça seu significado e muito menos sabe como quantificá-la. Tal expediente poderia representar um risco caso o ouvinte soubesse claramente o seu significado e se fosse capaz de quantificá-la. Como o ouvinte não sabe e não se aventura a expor tal fraqueza, também não levanta questões a respeito. Daí que a situação assume o seguinte contorno: “quem fala não sabe do que fala e quem ouve desconhece o significado daquilo que ouve, dando origem a um pacto inconciente entre as partes pois, um faz pose de que sabe o que diz e outro de quem entende o que ouve”.

Essa ilustração serve para mostrar o nível de banalização percebida em relação às questões que envolvem a Estratégia.

A falta de uma metodologia que possibilite a quantificação da importância estratégica tem levado as organizações a também não avaliar objetivamente sua representatividade a jusante e a montante do **Sistema de Criação de Contributos**⁵ (SCC) no qual participam.

Por exemplo, não se conhece na literatura de gestão um modelo estruturado que permita a avaliação estratégica de um Fornecedor, de um

⁴ Que genericamente diz respeito à importância de algo para o sucesso de uma Estratégia.

⁵ Entendida neste trabalho como sendo o conjunto de recursos necessários para a Estratégia. Sistema de Criação de Contributos: seu significado consta da Definição 18 (p. 196).

8 Gestão Baseada no Contributo: um estudo exploratório

Cliente, de um recurso ou competência.

Daí que este trabalho se propõe a permitir, de forma estruturada e integrada, a identificação da importância estratégica dos fatores endógenos e exógenos à organização.

Muito mais grave é o que ocorre com o termo valor e todas suas derivações. O valor e a necessidade de sua criação por parte do Fornecedor tem sido apregoado como sendo um dos pré-requisitos para que a organização consiga obter alguma vantagem competitiva no mercado onde atua.

Essa visão em relação ao valor tem sido replicada um sem número de vezes nas últimas décadas, principalmente pelos adeptos da visão Porteriana, sem que para isso haja uma adequada compreensão sobre seu real significado.

Além disso, o que se constata é que as perspectivas tradicionais sobre as origens da vantagem competitiva apresentam apenas um conjunto de conceitos teóricos, mas não disponibilizam um modelo integrado e passível de ser implementado nas organizações.

1.4. OBJETIVOS

Considerando que as hipóteses em geral pertencem ao campo dos estudos experimentais e que outros tipos de estudo como os descritivos e exploratórios aceitam geralmente questões de pesquisa ou perguntas norteadoras, o presente trabalho, por ser de cunho exploratório, adotou a definição de objetivos para seu desenvolvimento. A Metodologia Científica prevê esta escolha no lugar de formulação de hipóteses através de vários autores. De acordo com Gil (2008, p. 31), entre as etapas a serem seguidas para uma pesquisa com rigor científico, está a "*construção de hipóteses ou determinação dos objetivos*".

1.4.1. Objetivos gerais

O objetivo geral do trabalho é propor e testar uma nova perspectiva de análise da vantagem competitiva, que traga no seu bojo uma metodologia de gestão estratégica aplicável no mundo real das organizações e que seja capaz de colmatar as deficiências das atuais.

Essa metodologia deve, além de se basear em conceitos sólidos, proporcionar resultados objetivos que permitam, por exemplo, quantificar a importância estratégica do Fornecedor para o Cliente, bem como dos recursos que contribuem para tal.

Essa quantificação deve ter tomar por base os contributos que os atributos da solução proporcionam para o atendimento das carências do Cliente. Para o processo de análise é de fundamental importância que haja uma

integração entre os contributos gerados e os recursos consumidos ou utilizados na sua geração.

1.4.2. Objetivos específicos

O desenvolvimento dos estudos para o atingimento do objetivo geral contribuiu também para os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar o escopo das principais teorias sobre vantagem competitiva.
2. Identificar o significado do termo valor sua utilização como fator para a obtenção da vantagem competitiva.
3. Propor um novo paradigma para a gestão da vantagem competitiva das organizações.

1.5. DELIMITAÇÃO DO TRABALHO

Considera-se importante, mesmo que definidos os objetivos, deixar claros os limites de aprofundamento deste estudo.

Por esse motivo é necessário esclarecer que este trabalho se constitui, antes de qualquer coisa, um alerta para a comunidade acadêmica a respeito da necessidade de reflexão permanente sobre os conceitos de gestão, mesmo sobre aqueles que pela frequência de uso passam a ser de aceitação cega, pois adquiriram o estatuto de dogma.

Os modelos propostos neste trabalho foram concebidos para serem de aplicação universal, já que não foram concebidos a partir de um caso de estudo, mas sim de uma conceção teórica testada num determinado ramo de atividade. Portanto, eles carecem de validação advinda da sua utilização em outros setores, envolvendo organizações com dimensões diversas, antes que seja possível afirmar sua universalidade.

Os resultados obtidos pela pesquisa podem demonstrar algum desvio em relação ao que poderiam ser considerados reais, tendo em vista que é possível ter um controlo eficaz sobre o nível de conhecimento do respondente⁶ sobre o negócio da organização e nem sobre o tema da pesquisa. Entretanto, como o objetivo maior é testar a metodologia, deve-se analisar os resultados com a necessária cautela.

⁶ Denomina-se respondente o indivíduo que responde às perguntas da pesquisa em nome da organização pesquisada. No caso de se tratar de organização unipessoal, respondente e pesquisado são um só.

1.6. QUESTÕES DA PESQUISA

A questão principal e orientadora do objetivo básico da pesquisa, pode ser representada pela questão que segue:

Questão 1. É possível mensurar, de forma estruturada, a importância estratégica de um Fornecedor ou recurso para o **Sistema de Criação de Contributos**⁷ do Cliente?

A questão subjacente envolve a possibilidade de complementar o conceito teórico de importância estratégica, com uma metodologia racional de cálculo que seja de aplicação universal, de fácil compreensão e integrada com os fatores envolvidos no dia-a-dia das organizações. Daí que surgem as questões complementares, em busca de respostas à questão principal da pesquisa.

Questão 2. O Cliente reconhece no Gestor Empresarial⁸ alguma importância para o atingimento de seu objetivo?

Questão 3. O Cliente Empresarial⁹ consegue identificar alguma importância no Gestor Empresarial, como organização empresarial independente da Operadora¹⁰?

Questão 4. É possível disponibilizar um modelo estruturado de quantificação do nível de importância de um fator¹¹ para o objetivo da organização?

Questão 5. Se for possível quantificar a importância estratégica de um fator, é possível fazê-lo através de um modelo e um sistema integrados ao atual estado da arte, que seja de aplicação generalizada e que proporcione resultados consistentes e comparáveis entre si?

1.7. ESTRUTURA DO TRABALHO

A estruturação do presente trabalho procura seguir os preceitos da pesquisa científica, como garantia de maior possibilidade de abordar corretamente o problema definido no âmbito da gestão Industrial. Sabe-se que

⁷ Sistema de contributos é a denominação mais adequada para a conhecida e equivocada Cadeia de valor.

⁸ Gestor empresarial é o canal privilegiado para atender os Clientes empresariais da Operadora de Telefonia Móvel.

⁹ cliente empresarial é todo e qualquer cliente da Operadora de Telefonia Móvel que seja uma organização empresarial ou um indivíduo que exerça alguma atividade profissional devidamente registado no Departamento de Finanças.

¹⁰ Operadora corresponde à Operadora de Telefonia Móvel pesquisada, mais especificamente a Vodafone em Portugal.

¹¹ No âmbito deste trabalho o termo fator é utilizado em substituição aos termos atributo, recurso, competência ou Fornecedor.

muito trabalho e esforço se perde pela inobservância da metodologia nos projetos de pesquisas.

A Figura 1 (p. 13)¹² tem por objetivo mostrar a estrutura do trabalho de forma que seja possível ter uma visão global e integrada da sua organização e dos tópicos abordados, a qual é complementada com uma descrição breve de cada um dos capítulos, como segue.

A PARTE I – INTRODUÇÃO (p. 1) – acolhe os termos introdutórios do trabalho, motivo pelo qual ela é composta apenas pelo capítulo que segue:

- CAPÍTULO 1 – Introdução (p. 3) – explicita os fatores motivadores do trabalho, as justificativas e os objetivos a serem alcançados, bem como sua delimitação.

A PARTE II – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA (p. 15) – aborda de maneira crítica aos termos-chave utilizados pela Estratégia, de forma a identificar a origem de alguns e a pertinência de outros no âmbito do trabalho. Essa abordagem desconstrói alguns conceitos largamente aceitos para verificar até que ponto possuem consistência suficiente para a fundamentação proposta por este trabalho. Para esse fim os tópicos são analisados pelos capítulos:

- CAPÍTULO 2 – Organização e estratégia empresarial (p. 17) – aprofunda as bases sobre os conceitos de organização, Estratégia e competição segundo as várias abordagens feitas por diversos autores.
- CAPÍTULO 3 – Valor (p. 63) – analisa o conceito de valor sob diversas áreas do conhecimento e verifica até que ponto esse conceito genérico pode e deve ser utilizado de forma tão generalizada como tem sido no âmbito da Estratégia.

A PARTE III – PROPOSTA TEÓRICA DO TRABALHO (p. 101) – através do aproveitamento do considerado pertinente pela análise da parte anterior, constroi e sugere o modelo teórico para a denominado **Gestão Baseada no Contributo**. Tal modelo objetiva integrar as visões estratégicas atuais e contribuir com indicadores quantitativos para que sua abordagem deixe de ser eminentemente teórica. Para esse fim os tópicos são analisados pelos capítulos:

- CAPÍTULO 4 – Foco no contributo (p. 103) – contextualiza o foco no contributo como filosofia de gestão estratégica, e apresenta os fundamentos e aspectos chave representados pela carência, pelo contributo e pelos pacotes de contributos nas trocas em marketing.
- CAPÍTULO 5 – Sistema de criação de contributos (p. 141) –

¹² Adotou-se como regra, a indicação da página onde se situa a referência para facilitar de sua localização por parte do leitor. Como essa regra é geral, há casos em que a referência está na mesma página.

12 Gestão Baseada no Contributo: um estudo exploratório

apresenta o conceito de sistema de criação de contributos como alternativa mais adequada que a visão Porteriana de cadeia de valor.

- **CAPÍTULO 6 – Visão Baseada no Contributo** (p. 197) – apresenta a **Visão Baseada no Contributo (VBC)** e a confronta com as outras perspetivas de vantagem competitiva, além de demonstrar sua integração sistêmica.

A PARTE IV – A PESQUISA E SEUS RESULTADOS (p. 237) – além da abordagem às características e fatores da pesquisa exploratória também objetiva apresentar seus resultados. Para esse fim os tópicos são analisados pelos capítulos:

- **CAPÍTULO 7 – Ambiente da pesquisa** (p. 239) – identifica os intervenientes que participaram da pesquisa, o sistema de suprimento formado por eles, a caracterização dos seus relacionamentos diádicos, a metodologia de obtenção dos dados, as variáveis pesquisadas e o processo de coleta e registo de dados.
- **CAPÍTULO 8 – Perguntas Formuladas na Pesquisa** (p. 255) – apresenta as perguntas formuladas no processo de coleta de dados, da preocupação e a avaliação de conhecimentos prévios dos respondentes, bem como o parecer deles após o encerramento do processo de coleta de dados.
- **CAPÍTULO 9 – Apresentação e análise dos resultados** (p. 267) – apresenta os resultados da pesquisa através da apresentação das matrizes de tratamento dos dados coletados, apresentar os resultados do modelo proposto e o perfil, nível de conhecimento e opinião dos respondentes.

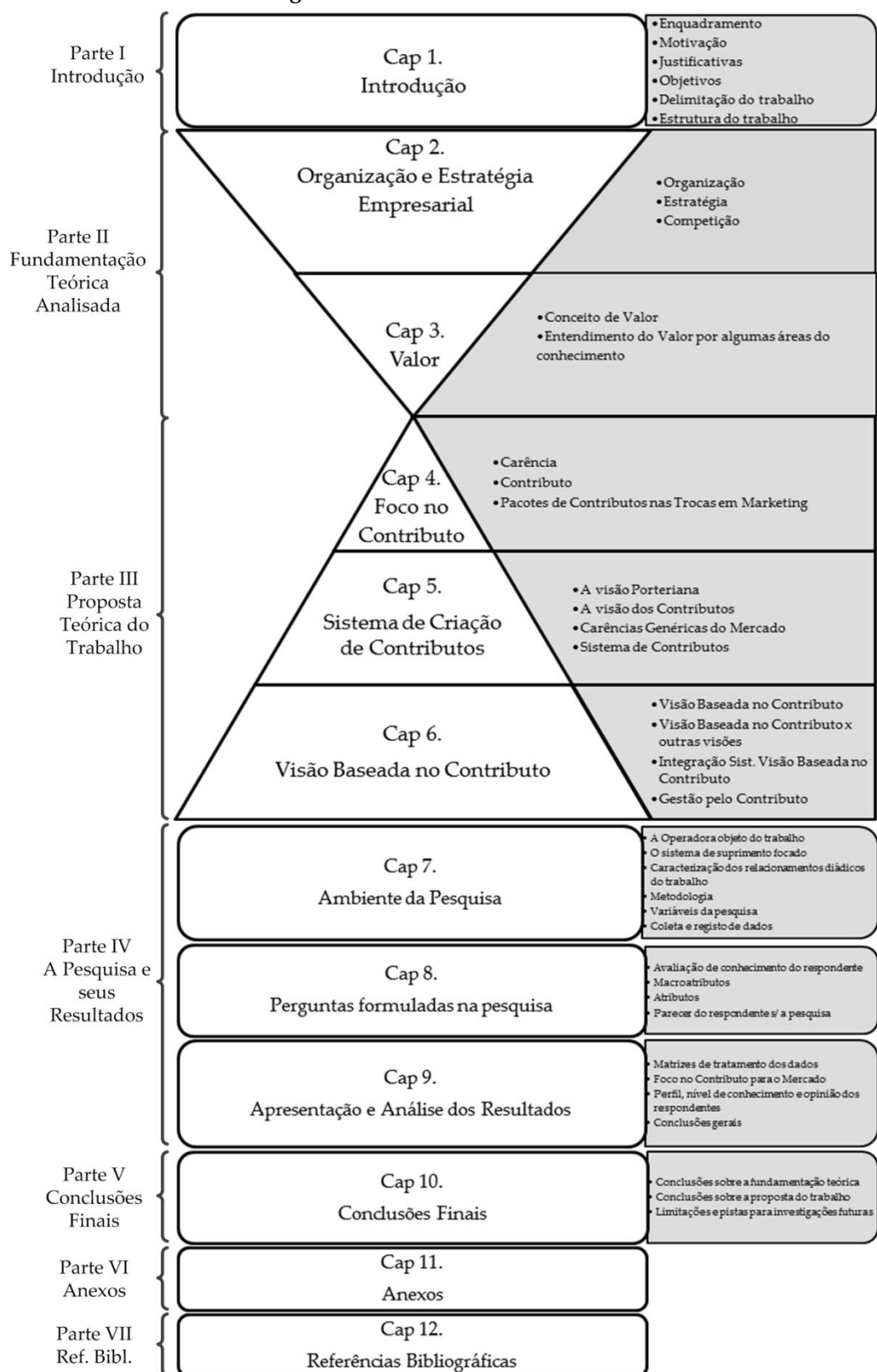
A PARTE V – CONCLUSÕES FINAIS (p. 347) – apresenta as conclusões sobre os resultados obtidos pelo trabalho através do seguinte capítulo:

- **CAPÍTULO 10 – Conclusões finais** (p. 349) – apresenta as conclusões gerais bem como as limitações do trabalho e pistas para investigações futuras.

A PARTE VI – ANEXOS (p. 359) – acolhe as cartas, figuras, quadros e tabelas referidos no trabalho, cuja localização foi considerada mais conveniente estar apartada do texto.

A PARTE VII – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS (p. 391) – acolhe todas as referências bibliográficas do trabalho.

Figura 1 – Estrutura do trabalho



14 Gestão Baseada no Contributo: um estudo exploratório

PARTE II. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

16 Gestão Baseada no Contributo: um estudo exploratório

CAPÍTULO 2. ORGANIZAÇÃO E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

2.1. INTRODUÇÃO

Juntamente com a já fartamente abordada ampliação dos mercados, proporcionada pelas novas tecnologias de comunicação e informação, viu-se uma crescente ampliação da concorrência.

Esse cenário cada vez mais competitivo elevou em muito a necessidade das organizações identificarem e desenvolverem vantagens competitivas que as tornassem menos vulneráveis às forças concorrenciais.

Por isso, cresceram em importância os aspectos relacionados com a Estratégia, competição e vantagem competitiva como fatores fundamentais para a competitividade das organizações.

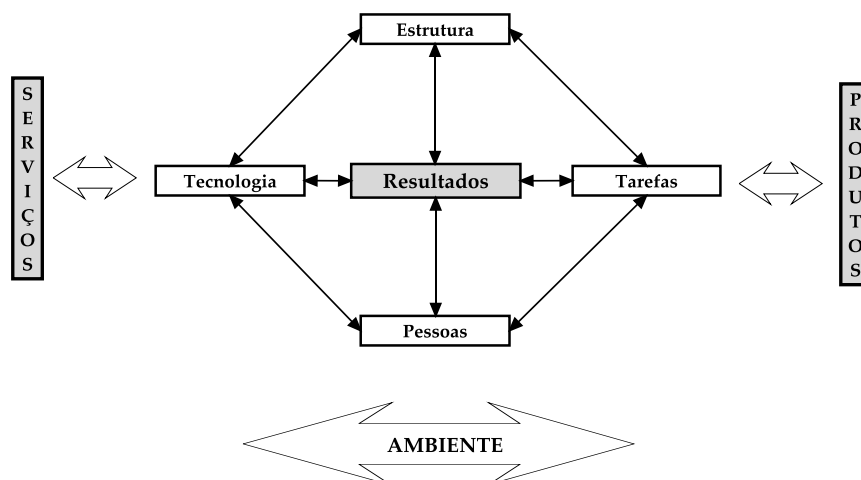
2.2. ORGANIZAÇÃO

O termo organização empresarial (OE) envolve muitos conceitos e termos que no dia-a-dia, às vezes, são utilizados de forma pouco rigorosa.

Naturalmente, dada a natureza deste trabalho, é imprescindível que pelo menos alguns termos básicos e seus conceitos sejam mencionados e acompanhados de seus significados bem definidos, de maneira que seja possível estabelecer uma adequada compreensão sobre eles.

Nadler et al. (1994) e Pereira & Santos (2001) afirmam que organização pode ser entendida como um conjunto de aspectos básicos na forma de tarefas, estrutura, pessoas e tecnologias, que esquematicamente formam um modelo abrangente, conforme ilustrado pela Figura 2 (p. 17).

Figura 2 – Organização



Fonte: Nadler et al. (1994) e Pereira & Santos (2001)

Naturalmente, diferentes enfoques fazem com que a caracterização de

uma organização em seus elementos básicos possa variar um pouco entre os autores.

Slack et al. (1999, p. 29) entendem que diferentes organizações podem adotar estruturas e funções diversas, exemplificando que uma organização pode ser composta por aquilo a que chamam de funções principais (função Produção, função Marketing, função Contábil-financeira e função Desenvolvimento de produto/serviço) e de funções de apoio (função recursos-humanos, função Compras, função Engenharia/suporte técnico)¹³. Em relação à função produção entendem que *“a organização representa a reunião de recursos destinados à produção de seus bens e serviços”*.

Na sequência, os autores declinam o entendimento na direção a uma definição de produção mais ampla, ao afirmarem que *“qualquer operação produz bens ou serviços, ou um misto dos dois, através de um processo de transformação”*. Referem-se à transformação como sendo o uso de recursos para mudar o estado ou condição de algo, com o objetivo de produzir *outputs*, como mostrado na Figura 3 (p. 19).

A referida figura fornece uma visão esquemática daquilo que é chamado de cadeia produtiva, compreendida como um conjunto de etapas consecutivas, compostas por processos de transformação dos insumos¹⁴ até se tornarem produtos ou serviços e serem disponibilizados ao mercado.

Os conceitos expostos induzem a uma compreensão básica de que as organizações se utilizam de recursos de diversas naturezas (pessoas, equipamentos, tempo, instalações, informação, inteligência, conhecimento, capital financeiro etc.) para atingir seus objetivos.

Da mesma forma, é atribuída às organizações um papel social, já que criam empregos e geram tecnologias que podem ser influenciadas ou trazer modificações nos hábitos e comportamentos pessoais e coletivos. Bons exemplos disso são os efeitos das novas tecnologias, nas comunicações, ciências biológicas, meios de transporte cada vez mais rápidos e seguros, e nos efeitos no comportamento individual e coletivo das pessoas.

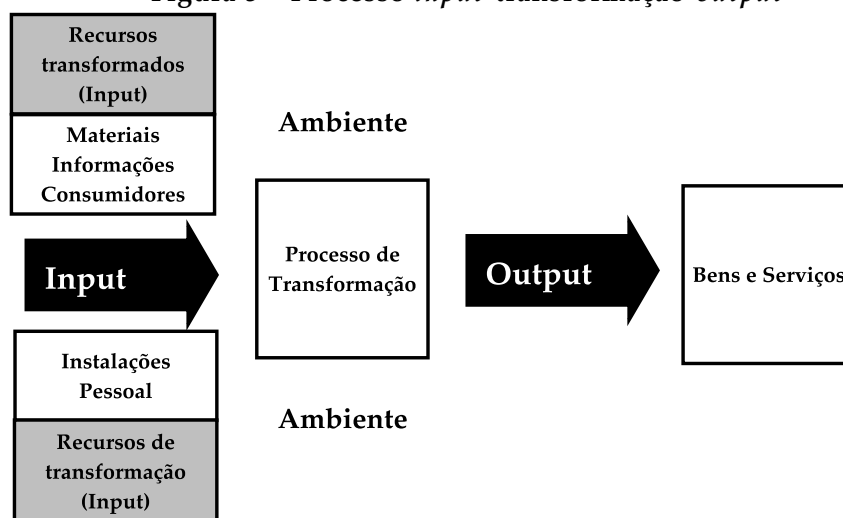
Por conta do exposto, muitos consideram vazio o entendimento de

¹³ Mais adiante neste trabalho, será possível constatar que esse elenco de funções se assemelha muito ao que Porter chamou, antes deles, de atividades.

¹⁴ O termo insumo é de origem latina (do verbo latino *insumere*), e significa despesa, custo, consumo. O neologismo insumo foi criado para traduzir a palavra inglesa *input*, que juntamente com a expressão *output* (entendida e traduzida por produto), são utilizadas tanto pelos economistas como por outros cientistas. De acordo com Silva (1983, p. 40), antes de vir para o português, o termo insumo foi utilizado pela língua espanhola, na América Latina, pela Comissão Econômica para a América Latina (CEPAL), criada em 1948 pelo Conselho Econômico e Social das Nações Unidas.

Levitt (1990), de que o propósito de uma organização restringe-se a gerar lucros, e que a mais poderosa de todas é a ideia e a visão de que o verdadeiro propósito de uma organização é criar e manter Clientes. Segundo esse autor, não pode haver Estratégia¹⁵ empresarial que não seja, fundamentalmente, uma Estratégia de Marketing, nem objetivo que não responda de algum modo ao que as pessoas estão desejando comprar por um preço¹⁶ determinado.

Figura 3 – Processo *input*-transformação-*output*



Fonte: Slack et al. (1999, p. 32)

Talvez chamar esse entendimento de vazio seja um pouco exagerado, pois o autor muito provavelmente teve como pano de fundo o sistema capitalista, no qual as organizações atuam e têm que sobreviver tendo como principal objetivo aumentar o patrimônio através dos lucros, de preferência, crescentes.

Por esse motivo, o entendimento de Levitt (1990) pode ser considerado apenas de politicamente incorreto, pois não costuma ser bem recebida uma visão tão “nua e crua” sobre a questão, apesar de todos saberem que, em essência, para as organizações que atuam num regime capitalista, o que interessa são os lucros, e que a mão-de-obra contratada não passa de um insumo necessário para a geração de lucros sobre o capital investido no negócio. Nessa visão bem vincada, qualquer recurso utilizado não passa de um meio para a obtenção do lucro máximo. Na realidade esses termos podem ser difíceis

¹⁵ Estratégia – uma análise sobre o significado do termo é estudado no item 2.3 (p. 24), entretanto, é conveniente neste momento, ao menos disponibilizar seu conceito básico através de uma de suas definições analisadas, que é: “Estratégia corresponde à determinação das metas e objetivos de longo prazo de uma empresa, a adoção de cursos de ação e a alocação de recursos necessários para a consecução dessas metas.” (Mintzberg, 1978, p. 935)

¹⁶ Não diríamos preço determinado, mas sim em determinadas condições de troca, pois não é só o preço que é considerado, mas outras, como por exemplo, prazo de pagamento.

de aceitar, mas são impossíveis de serem negados.

Em decorrência disso, torna-se evidente que é a possibilidade de obtenção de lucros que justifica a exposição do capital ao risco, assim como, em sentido inverso, é a ausência de lucro que motiva o encerramento das atividades de uma organização.

Chandler (1992), por sua vez, entende que organização equivale a uma entidade legal que estabelece contratos com Fornecedores, Distribuidores, Empregados e frequentemente com Clientes.

Se o entendimento de Levitt (1990) é considerado vazio ou excessivamente pragmático, o de Chandler (1992) deveria ser considerado, no mínimo, parcial, uma vez que aborda apenas os relacionamentos e não faz menção àquilo que a organização efetivamente é ou almeja.

É evidente que a natureza da atividade exercida por uma organização sempre envolve o risco do não retorno do capital aplicado. Daí ser inconcebível que num ambiente capitalista, os proprietários do capital simplesmente o exponham ao risco com o objetivo de manter Clientes. Manter Clientes, entende-se como manter as trocas em marketing, entendidas como um meio para aumentar as possibilidades de se obter uma rentabilidade superior, já que há um certo consenso que, em geral, pode ser mais dispendioso conquistar um novo Cliente do que manter um atual.

Chandler (1992) também reconhece a organização como sendo uma entidade administrativa, uma vez que há divisão do trabalho em seu interior, ou o desenvolvimento de mais de uma atividade. Assim, identifica como necessária, uma equipa de administradores para coordenar e monitorar as suas diversas atividades. Entende também, que uma vez estabelecida a organização, esta se torna um conjunto articulado de qualificações, instalações e capital. Estas, nas economias capitalistas, têm servido de instrumentos ou meios para a obtenção de lucros, através da produção de bens e serviços, para o presente e para o futuro.

Drucker (1999, p. 27) define organização como sendo um *“agrupamento humano composto por especialistas que trabalham em conjunto em uma tarefa comum”*, porém, genericamente, o termo organização pode referir-se a qualquer tipo de elemento que compõe um todo, segundo uma dada ordem ou disposição. Segundo Drucker, uma organização é sempre especializada e é definida por sua tarefa¹⁷. Sua função é tornar produtivos os conhecimentos. As organizações são o meio ambiente feito pelo homem e se constitui em uma entidade distinta e

¹⁷ Ao utilizar o termo tarefa, entende-se que o autor esteja se referindo ao que é denominado de missão da organização.

separada deste¹⁸.

Drucker (1999) reconhece que as organizações são instituições com fins especiais e acredita que elas são eficazes porque se concentram em uma tarefa especializada. Nestes termos, a organização é vista como uma ferramenta e, como tal, quanto mais especializada for a sua tarefa, melhor será seu desempenho, o qual deve ser avaliado e julgado em função dos seus objetivos.

Para Slack et al. (1999), organização é entendida como sendo um conjunto de operações. Os autores ainda contribuem afirmando que a operação total da organização é denominada macrooperação, enquanto seus departamentos e unidades são denominados microoperações. Esclarecem ainda, que as microoperações formam uma rede de relacionamentos entre Cliente interno e Fornecedor interno, dentro da função produção, e que essas relações formam uma rede e não uma cadeia, visto que elas ocorrem de forma não consecutiva e competem pelos recursos escassos no ambiente em que operam.

Segundo Mintzberg et al. (2000), cada uma das organizações compete no mercado segundo a Estratégia que adota para ser mais competitiva. A competição pode ter diferentes abordagens, daí terem surgido algumas escolas do pensamento estratégico, sinteticamente apresentadas pela Tabela 1 (p. 21).

Tabela 1 – Escolas de pensamento estratégico

As Escolas de Pensamento Estratégico	
Natureza da escola	Formulação de estratégia como um processo
Escolas prescritivas	
Escola do design	→ Conceitual
Escola do planejamento	→ Formal
Escola do posicionamento	→ Analítico
Escolas descritivas	
Escola empreendedora	→ Visionário
Escola cognitiva	→ Mental
Escola de aprendizado	→ Emergente
Escola do poder	→ De negociação
Escola cultural	→ Coletivo
Escola ambiental	→ Reativo
Escola configurativa	
Escola de configuração	→ Transformador

Fonte: Adaptado de Martins Filho (2001)

Neste trabalho são tomados como sinónimos os termos organização,

¹⁸ Esse é um dos princípios das Ciências Contábeis, intitulado Princípio da Entidade, segundo o qual o patrimônio da empresa não se confunde com o dos sócios.

22 Gestão Baseada no Contributo: um estudo exploratório

empresa e organização empresarial. A utilização de um ou de outro estará sempre submisso à necessidade de proporcionar a melhor compreensão ou fidelidade ao conceito exposto. É também comum caracterizar a organização como uma célula de produção, que através da utilização organizada e racional de recursos de diversas naturezas, transforma os em bens e serviços com capacidades para satisfazer às necessidades do mercado.

Entende-se que uma organização tem como elementos básicos a tarefa, a estrutura, a tecnologia e o pessoal, todos interagindo entre si e com o ambiente externo, os quais têm seu significado explicitado no item 2.2.1, cujo objetivo é firmar o significado dos termos utilizados no decorrer do trabalho.

2.2.1. Alguns conceitos básicos

Considera-se pertinente a abordagem, mesmo que ligeira, a respeito de alguns conceitos relacionados com as organizações de forma que seu entendimento seja registado, uma vez que serão mencionados no decorrer deste trabalho. São eles tarefa, atividade/processo e função.

2.2.1.1. Tarefa

A APERGO (2010), na perspectiva dos autores clássicos em ergonomia de origem francesa, defende que tarefa *“corresponde a um trabalho prescrito, com objetivo a atingir em determinadas condições de execução”*. Essa definição não deixa dúvidas de que tarefa indica o que deve ser feito pelo operador e que este, para a realizar, utiliza meios, materiais, instrumentos, ferramentas etc., que lhe são facultados para o efeito. São igualmente definidas as condições em que a tarefa deve ser realizada: um tempo, um espaço, uma ordem de operações, um envolvimento físico e normas a respeitar.

Partilham dessa visão Pereira & Santos (2001, p. 39), ao definirem o termo de forma mais genérica, e como segue: *“tarefa compõe-se de partes da estrutura, partes da tecnologia e partes do contingente de pessoas da organização”*.

2.2.1.2. Atividade ou processo

Pereira & Santos (2001) entendem que atividade são as ações necessárias para produzir um resultado em particular.

Martins & Rocha (2010, p. 142), por sua vez, entendem que *“atividade é uma ação em que se utilizam recursos materiais e humanos (input), associados a determinada tecnologia, para gerar bens ou serviços (output)”*.

A APERGO (2010), por sua vez, esclarece que atividade indica a forma como se faz ou como deve ser desempenhada uma tarefa. Entende também, que a noção de atividade se refere ao que o indivíduo põe em jogo para executar a

tarefa, constituindo um processo complexo que vai da percepção à ação. Esse processo é desencadeado por um estímulo que é percebido, determinando o tratamento correspondente ao nível do sistema nervoso central, seguido da correspondente tomada de decisão, que se manifesta por meio de uma ação que deverá ter um resultado esperado num tempo útil.

Para Pereira & Santos (2001), processo consiste num grupo de tarefas interligadas logicamente, que fazem uso da organização para gerar resultados definidos em apoio aos objetivos dessa organização.

Segundo as definições de processo de Pereira (2001) e o conceito de atividade da APERGO (2010), os termos processo e atividade são sinônimos.

Esse entendimento é corroborado por Martins & Rocha (2010, p. 142), quando definem processo como sendo “*uma sequência lógica de atividades*”. Em outras palavras, entendem os autores, que os processos correspondem a um conjunto de atividades desempenhadas numa sequência lógica.

Assim, este trabalho compartilha a visão de Pereira & Santos (2001) no sentido de que cada atividade é constituída por determinado número de tarefas.

Como foi possível ver, há consenso em relação ao significado do termo tarefa, mas também há uma certa ambiguidade na distinção dos termos atividade e processo, uma vez que:

- para a APERGO a atividade se refere ao que o indivíduo põe em jogo para executar a tarefa, constituindo um processo complexo que vai da percepção à ação, portanto, parece ser mais do que razoável pensar-se que o processo decorre de forma lógica e ordenada;
- coincide com a visão de Pereira (2001) e Martins & Rocha (2010, p. 142), quando definem processo como sendo “*uma sequência lógica de atividades*”;
- dá razão a Porter (1990), que em sua argumentação utiliza o termo atividade ao invés de processo, por entender que o termo atividade é sinónimo de processo.

Dessa forma, este trabalho mantém o entendimento de que atividade é sinónimo de processo e este representa um conjunto de tarefas.

2.2.1.3. Função

Em gestão, aquando da utilização do termo função, está-se fazendo uma referência às características de desempenho de uma área, de uma atividade ou de um cargo. Por exemplo, ao ser utilizado o termo “função da produção”, deve-se entender que o termo arremete aos objetivos funcionais da área de produção de uma organização. Num outro exemplo, a pergunta a respeito da função da produção de uma empresa, poderia ter como resposta: “*A função da*

24 Gestão Baseada no Contributo: um estudo exploratório

produção de minha organização é a prestação de serviços e atividades industriais à indústria naval de Portugal”.

O mesmo pode ocorrer em relação a um determinado cargo no âmbito de uma empresa, que através de um documento genericamente denominado “Descrição de Funções” especifica o que é esperado do seu ocupante.

Portanto, nesse âmbito, o termo função está intimamente ligado ao que se espera, ou o objetivo que se espera atingir com a aplicação de um determinado recurso.

Por esse motivo, adota-se como definição para o termo função no âmbito empresarial, o entendido pela Definição 1 (p. 30).

Definição 1 – Função

Função corresponde ao conjunto de atividades, normalmente agrupadas segundo sua correlação e comunhão de objetivos.

Ao se falar em comunhão de objetivos vem à tona a possibilidade do termo objetivo poder ser referido em variados níveis como estratégico, tático, operacional, além de outros.

Neste trabalho, que trata de questões empresariais, tem-se na Estratégia o nível mais elevado dos objetivos, cujo entendimento é abordado no tópico que segue.

2.3. ESTRATÉGIA

É sabido que existem diversos conceitos de Estratégia e que o termo passou a ser utilizado com muita frequência nos últimos anos, sendo provável, até, que muitos que o utilizam nem compreendam bem seu significado.

Nota-se que cada vez mais a referência à Estratégia¹⁹ parece ser obrigatória quando o objetivo é valorizar a mensagem que se deseja passar. Talvez essa importância decorra da concordância com Jauch & Glueck (1988), que atribuem o fato da longevidade das empresas à aplicação de uma estratégia adequada, apesar de não definirem nem explicarem o que isso vem a ser. Portanto, é possível especular, que estratégia adequada seja o processo de decisão ou comportamento da empresa com o potencial de assegurar a sobrevivência desta, a longo prazo.

Segundo Freire (2008), todas as empresas ambicionam alcançar o sucesso, na forma de maiores vendas, resultados ou cotações bolsistas. Para esse

¹⁹ Adota-se como regra neste trabalho iniciar os termos com maiúscula quando este se referir à área de estudo e em minúscula quando se referir a fatores inerentes à sua área.

efeito, procuram adotar estratégias que proporcionem aos seus Clientes mais valor que a concorrência, aproveitando todas as potencialidades dos recursos à sua disposição.

Convém, antes de continuar, dada sua importância neste trabalho, que seja apresentado o conceito de valor segundo o entendimento de alguns autores:

- *“valor é a importância económica socialmente atribuída aos bens.”* (Silva, 1983, p. 56)
- *“valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que a concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço alto.”* (Porter, 1991, p. 2)

O desempenho competitivo no longo prazo depende por isso da correta formulação e implementação das suas orientações estratégicas. O sucesso empresarial é reconhecido pela sobrevivência da organização no longo prazo, pelo crescimento sustentado das suas vendas, pela obtenção de uma rentabilidade adequada e pela demonstração de uma sólida capacidade de inovação.

Quanto à longevidade, este trabalho diverge do entendimento dos autores, por entender que a longevidade pode não ser o objetivo estratégico das organizações, apesar de ser um pressuposto das Ciências Contábeis (Princípio da Continuidade).

Entende-se que a valorização do termo estratégia possa estar relacionada com a maneira pela qual se pretendem atingir os objetivos. Como o atingimento dos objetivos é algo de muita importância em qualquer circunstância, a Estratégia também acaba por sê-lo, pois relaciona-se com as questões da implementação de ações que levarão ao atingimento desses objetivos.

É até natural que muitos dos que se referem à Estratégia até não sejam capazes de defini-la a contento, mesmo porque ela não é algo que possa ser explicado de forma clara e breve, sendo, portanto, difícil de ser definida. Por esse motivo, é plausível ver-se que o entendimento sobre o termo fique ao nível de um conceito, de forma que o autor expresse seu juízo sobre o mesmo.

Assim sendo, é oportuno apresentar algumas das maneiras como vários autores, ao longo dos anos, expressaram seu entendimento a respeito do termo. Entre elas existem, implícita ou explicitamente, pontos de convergência e divergências ou até formas peculiares de expressão, como pode ser visto na Tabela 2 (p. 26).

Tabela 2 – Definições/Conceitos de Estratégia segundo vários autores

“Estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas e afetação de recursos para atingir esses objetivos.” (Chandler, 1962b, p. 95)

“Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema.” (Ansoff, 1977, p. 38)

“Estratégia refere-se à relação entre a empresa e o seu meio envolvente: relação atual (situação estratégica) e relação futura (plano estratégico, que é um conjunto de objetivos e ações a tomar para atingir esses objetivos).” (Katz, 1970, p. 197)

“Estratégia é o forjar de missões da empresa, estabelecimento de objetivos à luz das forças internas e externas, formulação de políticas específicas e estratégicas para atingir objetivos e assegurar a adequada implantação de forma que os fins e objetivos sejam atingidos.” (Steiner & Miner, 1977, p. 113)

“Estratégias são regras de decisão para que a empresa tenha um crescimento ordenado e com lucro.” (Ansoff, 1977, p. 40)

“Estratégia é o estabelecimento dos meios fundamentais para atingir os objetivos, sujeito a um conjunto de restrições do meio envolvente. Supõe a descrição dos padrões mais importantes da afetação de recursos e a descrição das interações mais importantes com o meio ambiente.” (Hofer & Schendel, 1978, p. 35)

“Estratégia corresponde à determinação das metas e objetivos de longo prazo de uma empresa, a adoção de cursos de ação e a alocação de recursos necessários para a consecução dessas metas.” (Mintzberg, 1978, p. 935)

“Estratégia Competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.” (Porter, 1980, p. 41)

“Estratégia é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e a sequência de ações num todo coerente.” (Quinn, 1980, p. 76)

“Estratégia é o conjunto de decisões e ações relativas à escolha dos meios e à articulação de recursos com vista a atingir um objetivo.” (Thietart, 1984, p. 24)

“Estratégia designa o conjunto de critérios de decisão escolhido pelo núcleo estratégico para orientar de forma determinante e durável as atividades e a configuração da empresa.” (Martinet, 1984, p. 39)

“Estratégia é o problema da afetação de recursos envolvendo de forma durável o futuro da empresa.” (Ramanantsoa, 1984, p. 26)

“Estratégia é um plano unificado, englobante e integrado relacionando as vantagens estratégicas com os desafios do meio envolvente. É elaborado para assegurar que os

objetivos básicos da empresa são atingidos.” (Jauch & Glueck, 1988, p. 12)

“Estratégia empresarial é definida como um caminho ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os objetivos da empresa.” (Oliveira, 1988, p. 25)

“Estratégia é o conjunto de decisões coerentes, unificadoras e integradoras que determina e revela a vontade da organização em termos de objetivos de longo prazo, programa de ações e prioridade na afetação de recursos.”(Hax & Majluf, 1988, p. 100)

“Estratégia é uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente.” (Mintzberg, 1990, p. 182)

“Estratégia é um dos vários conjuntos de decisões para orientar o comportamento da organização.” (Ansoff, 1991, p. 95)

“Estratégia é um conceito multidimensional que engloba todas as atividades críticas da empresa, suprimindo com isto um sentido de unidade, direção e propósito, assim como facilitando as mudanças necessárias induzidas pelo seu ambiente.” (Hax & Majluf, 1991, p. 19)

“Estratégia Competitiva consiste em ser diferente; significa escolher deliberadamente um conjunto diferente de atividades para obter um mix de valores únicos.” (Porter, 1996, p. 64)

“Estratégia é o padrão de objetivos, fins ou metas e principais políticas e planos para atingir esses objetivos, estabelecidos de forma a definir qual o negócio em que a empresa está e o tipo de empresa que é ou vai ser.” (Andrews, 1997, p. 123)

“A Estratégia é vista como a construção de defesas contra as forças competitivas ou como a descoberta de posições no setor onde as forças são mais fracas.” (Porter, 1999, p. 41)

“Estratégia ou posicionamento estratégico consiste em realizar um conjunto de atividades distintas das dos competidores, que signifique maior valor para os Clientes e/ou crie um valor comparável a um custo mais baixo.” (Porter, 1999, p. 53)

“Estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades.” (Porter, 1999, p. 63)

“Estratégia é um plano amplo usado para guiar as decisões e ações de todas as pessoas dentro da organização.” (Nickels & Wood, 1999, p. 20)

“Estratégia é o conjunto de decisões gerenciais que relaciona a organização ao seu ambiente, orienta atividades internas e determina o desempenho de longo prazo da organização.” (Guilding et al., 2000, p. 116)

“Estratégia advém da combinação de competências distintivas (forças e fraquezas) com as oportunidades e ameaças que a empresa enfrenta no mercado.” (Ghemawat,

2000, p. 19)

“Estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências internas e relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.” (Mintzberg & Quinn, 2001, p. 20)

“Estratégia corresponde ao conjunto dos grandes propósitos, dos objetivos, das metas, das políticas e dos planos para concretizar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da organização.” (Fernandes & Berton, 2005, p. 7)

“Estratégia corresponde ao conjunto de decisões tomadas para a definição dos objetivos globais (estratégicos) associados a um determinado período de tempo e a identificação dos meios considerados mais adequados para a organização superar seus desafios e alcançar esses objetivos.” (Beal, 2008, p. 69)

Uma leitura mais atenta do exposto pelos autores sobre Estratégia remete à tentativa de identificar qual o nível de convergência/divergência entre elas, resultando no que é exposto a seguir.

2.3.1. Convergências entre os autores

Como pontos convergentes se destacam:

- Inseparabilidade entre a organização e o meio envolvente – de forma explícita ou implícita, praticamente todas as definições reconhecem o facto.
- Futuro – é unânime o entendimento de que Estratégia trata de questões relativas ao futuro.
- Recursos e competências internas – há, no geral, um consenso de que a Estratégia necessita considerar os recursos e competências internas da empresa, se bem que neste trabalho considera-se que o termo recursos engloba as competências, pois estas também representam um recurso como qualquer outro.

Mintzberg & Quinn (2001) descrevem a Estratégia sob cinco pontos de vista, chamados de 5P's da Estratégia, e a veem como:

- Plano – tipo de curso de ação, uma diretriz (ou conjunto de diretrizes).
- Padrão – fluxo de ações, consistência no comportamento.
- Posição – maneira de colocar a organização no ambiente. Força de mediação ou harmonização.
- Pretexto – manobra específica com a finalidade de enganar o concorrente ou o competidor.

- Perspectiva – vista como um conceito, voltada para dentro da organização, uma maneira enraizada de ver o mundo.

Ao analisar a frequência com que certos termos-chave integram²⁰ as 29 definições consideradas, vê-se que:

- Objetivos = 12 vezes
- Decisão = 10 vezes
- Recursos = 8 vezes
- Plano = 7 vezes
- Ecossistema/Ambiente e atividades = 6 vezes
- Políticas = 5 vezes
- Meta = 4 vezes
- Futuro = 3 vezes
- Posição/competências = 2 vezes

2.3.2. Divergências entre os autores

Como pontos divergentes se destacam principalmente as perspectivas consideradas pelos autores expressas em termos de:

- Ambiente competitivo – se estático ou dinâmico.
- Origem da vantagem competitiva – se endógeno ou exógeno à organização.

Nesse sentido constata-se a ausência de uma posição clara em relação às perspectivas consideradas. Algumas vezes parece que são considerados todos os cenários, mas logo em seguida essa visão volta a ser restrita. Esse ponto será objeto de análise mais adiante, aquando da abordagem sobre vantagem competitiva no item 2.5.

No que se refere às perspectivas consideradas, Porter (1980) claramente vincula a estratégia e a competitividade ao conceito de competências centrais e à capacidade ou necessidade de criar valor²¹, além de adquirir uma (ou mais) vantagem competitiva para melhor enfrentar a competição. Entende também, que a essência da formulação estratégica é o enfrentamento da competição. Por esse motivo, o termo competição merece algum aprofundamento na sua abordagem.

Antes disso, porém, num mero exercício de compilação dos termos mais citados nas definições de estratégia analisadas, é possível expressar um novo entendimento sobre o termo, conforme consta na Definição 2 (p. 30).

²⁰ Somente foi considerada a primeira incidência na definição.

²¹ Criar valor: esse termo deriva do conceito de valor que é abordado no item 3.3.4, que se constitui em pré-requisito para seu entendimento.

Definição 2 – Estratégia²²

Estratégia corresponde a um plano integrado de decisões futuras, com o objetivo de identificar e aproveitar as oportunidades do mercado, através da utilização dos recursos necessários ao desempenho de atividades, que resultem numa posição concorrencial vantajosa em respeito aos princípios éticos da sociedade e do meio ambiente.

Como a necessidade de ser competitivo, de maneira geral, permeia todas as definições analisadas, é necessário um aprofundamento da questão que envolve a competição e a vantagem competitiva, o que se propõe fazer o item a seguir.

2.4. COMPETIÇÃO

Barney (1991) entende que a competição está vinculada à implementação de estratégias e define o termo tomando por base que a vantagem competitiva²³ decorre dos recursos e das suas competências, resultando no entendimento de que competição é um movimento contínuo e não imitável pelas empresas concorrentes, deixando claro também que esta tem origem nas variáveis internas à organização.

Rumelt, Schendel & Teece (1994) são de opinião de que apesar de ter recebido uma série de contribuições teóricas, conceituais e empíricas, a área da Estratégia está repleta de prescrições e de diretrizes concorrentes que não conseguem responder à preocupação central dos gestores e da teoria da gestão estratégica, que é desvendar como as organizações criam e sustentam vantagens competitivas, ou seja, de que maneira se distinguem dos seus concorrentes e conseguem conquistar mercados de forma duradoura e sustentável.

Segundo D'Aveni (1995), os ambientes competitivos e os que estão em processo de mudança compelem organizações de praticamente todos os setores a reavaliarem as suas estratégias. Nesse processo, as vantagens competitivas tornam-se obsoletas pela dinâmica da competição, expondo-as a um elevado grau de concorrência que requerem rápida reação. Diferentemente de Barney (1991), aqui se reconhece que os fatores externos interferem nas vantagens competitivas da organização.

O entendimento de Volberda (2004) é corroborado por Hamel & Prahalad (2005) no que se refere à esfera acadêmica, no sentido de que os

²² Apesar de estratégia ser mais um conceito, ela se aproveita da legenda das definições.

²³ Genericamente, e apesar das diversas correntes teóricas que a explicam, a vantagem competitiva, no âmbito empresarial, pode ser entendida como uma vantagem que uma empresa tem em relação aos seus concorrentes.

conceitos e ferramentas de análise que formam a corrente principal da literatura estratégica necessitam de alguma reavaliação para atender à complexidade dos ambientes competitivos, e que as contingências impostas por este contexto colocam em evidência as fraquezas das premissas estratégicas tradicionais, que defendem o controlo hierárquico, o planeamento formal e a análise industrial.

Segundo Oening (2010), os modelos teóricos tradicionais dividem-se em duas correntes antagônicas em relação aos fatores que dizem respeito à origem da vantagem competitiva nas organizações. São eles:

1. Fatores exógenos – que priorizam a compreensão da vantagem competitiva como fator exógeno à organização, decorrente da estrutura da indústria, do posicionamento, da dinâmica da concorrência e do mercado.
2. Fatores endógenos – que reconhecem as competências, capacidades e habilidades como a base do conhecimento produtivo e organizacional, explicando a vantagem competitiva principalmente por intermédio de fatores internos às organizações.

Apesar de serem divergentes em suas orientações, ambas visões têm seus fundamentos nos pressupostos neoclássicos de comportamento económico, na racionalidade, estabilidade e previsibilidade dos mercados.

Vasconcelos & Cyrino (2000) defendem que as pesquisas normalmente focalizam o conteúdo das estratégias e utilizam de abordagens metodológicas dirigidas à verificação empírica de hipóteses generalizáveis.

Leite & Posse (2003) entendem que, em decorrência do caráter estático das análises e a carência de exame do ambiente, cuja influência é determinante para o comportamento das organizações, tanto os paradigmas de fora para dentro (*outside-in*) quanto o de dentro para fora (*inside-out*) esbarram em uma lacuna epistemológica que reflete no distanciamento entre a teoria e a prática.

Na tentativa de fazer extinguir tal situação de impasse, contribuição relevante vem sendo apresentada pelas abordagens voltadas à análise do comportamento do ambiente competitivo no longo prazo e a natureza da mudança organizacional, se estática, ou dinâmica, através das teorias:

3. Processos de mercado – segundo Lachmann (1977), diferentes mercados são caracterizados pela interação de diferentes classes de agentes, com diferentes interesses e atuando sob diferentes restrições, o que faz surgir uma gama diversa de processos de mercado. Tais processos são classificados como sendo de três tipos: processos intramercado; processos intermercado e processos macroeconômicos.
4. Capacidades Dinâmicas – correspondem à habilidade em alcançar

novas formas de vantagem competitiva, sendo considerada uma capacidade porque enfatiza a gestão empresarial no sentido de adaptar, integrar e reconfigurar habilidades e recursos frente às novas exigências do mercado. É dinâmica porque implica numa renovação contínua das competências organizacionais, à medida que mudam as características do ambiente de negócios (Eisenhardt & Martin, 2000; Dierickx & Cool, 2003).

O foco nas características dinâmicas da obtenção da vantagem competitiva, como desequilíbrio, descontinuidade, inovação e os processos internos de adaptação, inovação e aprendizagem, utilizam, preferencialmente, métodos qualitativos com o objetivo de entender e explicar, no seu contexto, a natureza e a dinâmica dos processos de mudança organizacional.

Não obstante terem enriquecido a base de conhecimentos, nenhuma dessas vertentes teóricas, vistas isoladamente, consegue explicar como as empresas alcançam vantagens competitivas sustentáveis, uma vez que, do mesmo modo que os recursos da empresa (ativos, capacidades e habilidades) condicionam a formulação estratégica, de relevância também é a gestão coordenada destes com a dinâmica dos ambientes competitivos. Isso significa que a desconsideração de qualquer um desses aspectos acaba por resultar numa análise fragmentada e parcial, além de distante da realidade das organizações (Oening, 2010).

Por conta disso, o grande desafio reside na necessidade de compreender e influenciar a mudança cada vez mais frequente nas organizações, em resposta às contínuas mudanças e incertezas do ambiente. Daí que surgem as justificativas dos esforços no sentido de ultrapassar as consideráveis diferenças teóricas e metodológicas das perspectivas em relação à vantagem competitiva, que é abordada na sequência.

2.5. AS TEORIAS ATUAIS E A ORIGEM DA VANTAGEM COMPETITIVA

A existência de uma vantagem competitiva, que pode ser expressa através de níveis de desempenho acima da média de mercado e resultante das estratégias adotadas pelas empresas, tem sido explicada diferentemente por quatro correntes do pensamento sobre Estratégia empresarial, representadas pelo Quadro 1 (p. 33).

O referido Quadro 1 (p. 33) é composto por dois eixos, a saber:

- Origem da vantagem competitiva – compreendida por:
 - Exógenas à organização – teorias orientadas por uma visão de fora para dentro da organização (*outside-in*) – para essas teorias a vantagem competitiva decorre da estrutura da indústria, da dinâmica da concorrência e do mercado.

- Endógenas à organização – teorias orientadas por uma visão de dentro para fora da organização (*inside-out*) – para essas teorias a vantagem competitiva decorre de uma performance superior dos fatores internos à organização.
- Comportamento da concorrência e do ambiente competitivo – compreendida por:
 - Estáticos – tomam a concorrência como algo estrutural, estática e baseada na noção de equilíbrio econômico.
 - Dinâmicos – focam os aspectos dinâmicos e mutáveis da concorrência.

Quadro 1 – Perspectivas de análise da vantagem competitiva

		Comportamento do Ambiente Competitivo	
		Estático	Dinâmico
Origem da Vantagem Competitiva	Exógenos à organização	VBM Visão Baseada no Mercado <i>Market-based View</i>	TPM Teoria dos Processos do Mercado <i>Market-process Theory</i>
		Foco: Análise de Posicionamento	Foco: Processos do Mercado
	Endógenos à organização	VBR Visão Baseada em Recursos <i>Resource-based View</i>	TCD Teoria das Capacidades Dinâmicas <i>Dynamic Capabilities</i>
		Foco: Recursos e Competências	Foco: Capacidades Dinâmicas

Fonte: Adaptado de Vasconcelos e Cyrino (2000)

Os aspectos principais de cada uma das perspectivas mencionadas são apresentados nos itens que seguem.

2.5.1. Origem exógena à organização

São aquelas teorias com visão de fora para dentro da organização, e são aqui identificadas como:

- Visão Baseada no Mercado (VBM)
- Teoria dos Processos do mercado (TPM)

2.5.1.1. Visão Baseada no Mercado

Verificou-se nas últimas décadas um crescimento acentuado nos estudos sobre Economia Industrial, devido sobretudo ao dinamismo das relações intersetoriais e intrasetoriais.

Para esse dinamismo, certamente contribuiu muito o desenvolvimento das novas tecnologias de comunicação, que viabilizaram uma maior interação

entre compradores e vendedores, agentes responsáveis pelos ciclos de produção, circulação e consumo dos bens e serviços.

Esses fenômenos são estudados pela Organização Industrial (OI), disciplina autônoma, fortemente marcada por uma preocupação com relação às questões sobre regulamentação e políticas antitrustes, cujo objetivo é o combate ao abuso de poder econômico. Assim, ela se constitui em um ramo da Microeconomia, com foco voltado para o estudo das unidades individuais de decisão. Esse estudo envolve as relações industriais, interna e externa, dadas as condições de oferta e de procura do mercado. A partir do trabalho pioneiro de Mason (1939) a OI passou a ser reconhecida, resultando no paradigma Visão Baseada no Mercado (VBM) baseada na *Structured-conduct-performance* (SCP), traduzida como Estrutura-conduta-desempenho (ECD).

Com base nos trabalhos de Mason (1949), Bain (1956), Labini (1962), Modigliani (1999), entre outros, é analisado o oligopólio²⁴ sob as bases da VBM. Na altura dos trabalhos, a estrutura de mercado era mais ou menos estável, observável e influenciável pela conduta dos que nele participavam. Esse entendimento é compartilhado por Ghemawat (2000), ao reconhecer que seu desenvolvimento se deu numa perspectiva de regulamentação de indústrias não competitivas.

As contribuições teóricas dos autores pioneiros propiciaram a base sobre a qual foi construído o quadro teórico do modelo, com os seguintes objetivos:

- Investigar o ambiente de operações das empresas industriais, e os ajustamentos que fazem para melhor se adaptarem ao mercado.
- Compreender a relação entre alguns comportamentos das empresas e as respectivas estruturas de mercado.

Nesse sentido, Porter (1980), ao analisar a competição sob o foco do posicionamento dentro de uma determinada estrutura industrial, prestou uma das contribuições mais significativas para a área da Estratégia. Porter (1980) afirma que a meta da estratégia competitiva para uma organização é encontrar uma posição dentro da indústria onde ela possa melhor se defender contra as forças competitivas ou influenciá-las em seu favor.

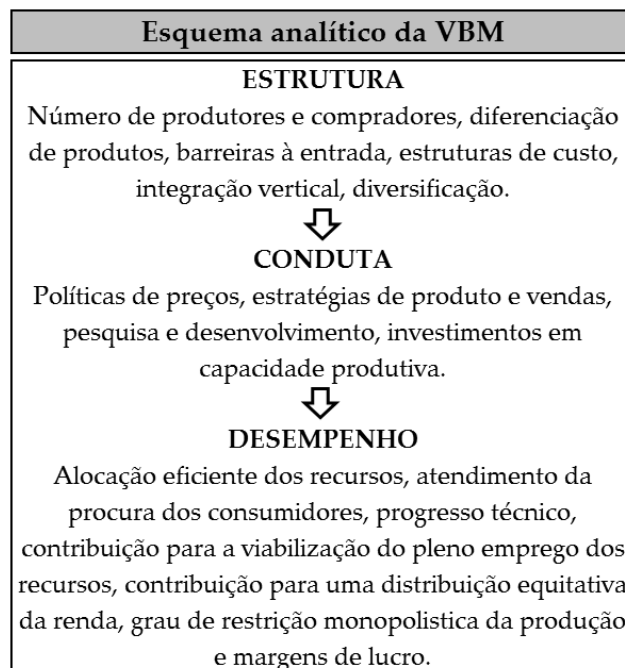
A abordagem das forças competitivas discute as ações da firma destinadas a criar posições defensivas contra tais forças, as quais vão além da análise da concorrência, uma vez que, na sua essência, a formulação estratégica, para esta abordagem, consiste em enfrentar a competição.

²⁴ Segundo Rothschild (1993), oligopólio envolve um pequeno número de empresas que mantém privilégios especiais no ambiente num mercado onde outras desejam entrar.

Nessa abordagem a disciplina tem, em seu conteúdo, o exame das estruturas industriais, levando em conta o tamanho das empresas, as causas da concentração (conduta), bem como seus efeitos sobre os preços (desempenho).

O paradigma VBM tem no Quadro 2 (p. 35) uma representação esquemática analítica básica, uma vez que procura, sinteticamente, derivar das características da estrutura do mercado, conclusões acerca do seu desempenho em termos de alguma variável escolhida, partindo da suposição que as condutas das empresas são fortemente condicionadas pelos parâmetros estruturais vigentes.

Quadro 2 – Paradigma da Visão Baseada no Mercado



Fonte: Adaptado de Scherer & Ross (1990)

Os estudos desenvolvidos sobre o tema mostram como dominantes as vertentes com as seguintes visões centradas na:

- Indústria – ou seja, no enfoque VBM, para a qual Mason (1939), Bain (1956), Baumol (1982) e Scherer (1990) são alguns dos principais autores.
- Empresa – através da abordagem nas relações entre a gerência e os proprietários, os objetivos múltiplos, as informações e os custos de transação, para a qual Coase (1937), Simon (1947) e Williamson (1985) são alguns dos principais autores.

Panagiotou (2006, pp. 424-425) cita Lipczynski & Wilson (2004) ao afirmar que a visão de Mason (1949) e Bain (1951; 1956) concebeu uma tentativa de analisar e contextualizar a condição competitiva da indústria através do exame de como as subjacentes estruturas (os fatores determinantes da competitividade do mercado) se relacionam e afetam a conduta (o

comportamento) e o desempenho (historial de sucesso na indústria ou mercado) da empresa. A visão também considera que as políticas públicas têm algum impacto e, conseqüentemente, afetam a estrutura das empresas e comportamentos, além de ditar as condições básicas de oferta e procura dos setores.

Panagiotou (2006) aponta que, com o tempo, a VBM também foi adotada pela gestão estratégica, inclusive na área de Estratégia de grupos, onde sua aplicação é generalizada, pois os grupos estratégicos são muitas vezes investigados em suas variáveis da VBM.

No geral, a abordagem da VBM tenta explicar e prever o desempenho de uma indústria como uma consequência da estrutura do mercado e conduta, e assume que existe uma relação estável e causal entre a estrutura de uma empresa, da conduta da indústria, e o desempenho do mercado (Panagiotou, 2006).

Ao longo dos anos a VBM tem sido utilizado para investigar:

- a dinâmica da indústria, a contestabilidade de estruturas de mercado competitivo, evolução estrutural e mudança estratégica (Hatten & Schendel, 1977; Porter, 1980; Hatten & Hatten, 1987; Nohria & Garcia-Pont, 1991; Fiegenbaum & Thomas, 1995; McGee et al., 1995);
- a variação no comportamento competitivo e desempenho intraindústria, variações no comportamento competitivo e no desempenho das empresas (McGee & Thomas, 1986; Cool & Schendel, 1988; Fiegenbaum & Thomas, 1990; 1995; Smith et al., 1997; Nair & Kotha, 2001);
- as diferenças de rentabilidade (McNamara et al., 2002);
- as barreiras de mobilidade (Harrigan, 1985; Sudharshan et al., 1991; Ferguson et al., 2000);
- o posicionamento competitivo (Fiegenbaum & Thomas, 1990).

Segundo Porter (1985), a competição em um determinado setor se encontra arraigada na sua economia adjacente e depende de cinco forças básicas, que são:

1. Ameaça de novos entrantes.
2. Ameaça de produtos substitutos.
3. Poder de negociação dos Fornecedores.
4. Poder de negociação dos Compradores.
5. Rivalidade entre as empresas participantes da própria indústria.

Ainda diz Porter (1985), que a dinâmica coletiva dessas cinco forças é que determina as perspectivas de lucros do sector, de onde decorre como objetivo para o estrategista, encontrar uma posição na qual a empresa seja capaz

de melhor se defender contra essas cinco forças ou de influenciá-las a seu favor.

Por esse motivo, o desempenho de qualquer empresa em um determinado ramo de atividade tem como referência o desempenho médio de todos os concorrentes do sector, podendo a empresa em foco ser avaliada em função de sua posição face a essa média (Porter, 1979).

Na busca de um desempenho superior, a estratégia de enfoque, sugerida por Porter, tem como ideia básica a existência de uma diferença entre o desempenho requerido por alguns segmentos de Clientes e o desempenho dos produtos ofertados pelas organizações concorrentes com escopo amplo de atuação.

O combate a essa diferença faz com que organizações adotem a estratégia de enfoque e passem a atuar em segmentos específicos como forma de adquirir uma vantagem em relação aos seus concorrentes de atuação mais ampla no mercado.

A estratégia pode ser implementada focando unicamente a diferenciação ou em custos mais baixos para o segmento alvo, ou em ambas.

Mesmo que a organização, através da estratégia de enfoque não atinja baixo custo ou diferenciação no mercado como um todo, ela pode atingir uma ou ambas posições em relação a um alvo estratégico mais restrito.

Segundo Porter (1985), a organização que desenvolve com sucesso a estratégia de enfoque, pode também obter retornos acima da média para sua indústria. Diz ainda que o mais interessante desta estratégia genérica está na ideia de que não existe uma cadeia de valor²⁵ que possa atender de forma ótima todos os segmentos.

Por força disso, em indústrias onde as organizações têm um escopo amplo de atuação, provavelmente existam segmentos que não estão sendo atendidos da forma ideal. Face a tais limitações, é de fundamental importância que o máximo de conhecimento sobre o mercado, não só local, mas também internacional sejam levados em conta, bem como o estado da arte no ramo da indústria, com o objetivo de que o processo de formulação estratégica parta de bases seguras em busca dos resultados desejados²⁶.

²⁵ Cadeia de valor: o significado desse termo é discutido no item 5.2.1 (p. 143).

²⁶ Por exemplo, o enfoque em custos mais baixos funciona como mecanismo de defesa contra a rivalidade dos concorrentes, uma vez que, quando pressionada por fornecedores poderosos, a empresa de custo mais baixo terá mais resistência para continuar na indústria do que seus concorrentes, que também estão sujeitos à pressão desses fornecedores, enquanto o enfoque na diferenciação oferece benefícios no âmbito da lealdade e da sensibilidade ao preço, isolando, em maior ou menor grau, a empresa da rivalidade de seus concorrentes. Atrás disso, pode, simultaneamente, reduzir o poder dos compradores, já que eles não encontram no mercado outra solução com as mesmas características.

Barney (1991) entende que, de acordo com o paradigma VBM, o desempenho das empresas em uma determinada indústria depende da definição de estratégias competitivas relacionadas como a fixação de preços, produto e publicidade, pesquisa e desenvolvimento, programa de investimentos e táticas legais (por exemplo, o direito de patente) diante do comportamento dos Clientes e dos Fornecedores.

As definições dessas estratégias são regidas pela estrutura da indústria, caracterizada por fatores como o número e o tamanho relativo dos concorrentes, Clientes e Fornecedores, barreiras de entrada, grau de diferenciação dos produtos e grau de integração vertical. A proposição básica do paradigma VBM é que o desempenho das empresas é o resultado direto da adoção de estratégias competitivas, e que esse comportamento depende da estrutura da indústria na qual as empresas estão inseridas (Barney, 2002).

Van Cayseele & Van Den Bergh (1999) concordam que a força da VBM está no facto de que consolidou os temas comuns dos modelos da concorrência, tais como número e tamanho dos Fornecedores, os aspectos tecnológicos, e as escolhas dos compradores sobre diferentes marcas. Consequentemente, integram-nos com os indicadores de desempenho da indústria, uma vez que também consideram o comportamento concorrencial das empresas em relação à estrutura da indústria. O objetivo dessa integração foi obter uma teoria geral que contextualizasse a dinâmica do panorama competitivo, com a ênfase no entendimento e previsibilidade de que o desempenho de uma indústria é resultado de sua estrutura.

Lopez (2001) concorda com essa visão e acrescenta que a popularidade do paradigma da VBM teve início a partir de quando foi sugerido, dado o entendimento de que se a estrutura de uma indústria é definida, a conduta da empresa também o pode ser, assim, o desempenho de uma indústria também pode ser determinado.

Apesar do modelo induzir ao entendimento de que um elevado grau de concentração tende a influenciar a existência de desempenho satisfatório, é necessário considerar a possibilidade de poder haver um limite, além do qual o nível de concentração é tal que pode comprometer essa relação.

Em síntese, para a VBM a capacidade de atuação da empresa é limitada pelo seu meio externo, cuja estrutura é de fundamental importância para o cenário competitivo.

Sendo assim, o desafio dos gestores consiste em encontrar uma posição que ofereça segurança contra os ataques dos competidores e contra o poder de barganha dos Clientes e Fornecedores.

2.5.1.2. Teoria dos Processos do mercado

Segundo Vasconcelos & Cyrino (2000), importante contribuição à vantagem competitiva advém da dinâmica da empresa, dos mercados e da concorrência, com ênfase nos processos de inovação, onde, estes fenômenos do mercado, como o surgimento de novos concorrentes, são responsáveis pelas diferenças de desempenho das empresas.

Daí decorre o facto de a TPM se preocupar com a sequência de eventos que ocorrem no mercado, que podem ou não levar a um estado de equilíbrio. A TPM fundamenta-se na constatação de que algumas empresas conseguem manter um desempenho superior apesar dos contínuos esforços de imitação dos concorrentes em relação às suas estratégias, produtos, métodos de produção e esquemas de distribuição. Nessas condições, a diferença de desempenho é atribuída a fatores não-observáveis, por estarem ocultos em fatores objetivamente mensuráveis.

As características dinâmicas do mercado são tratadas por duas correntes teóricas, que são:

- Teoria da Escola Austríaca – que se concentra nas consequências econômicas da inovação e da mudança tecnológica.
- Teoria dos Recursos Diferentes – que se concentra na diversidade de recursos aplicados pelas empresas na competição.

Enquanto a Escola Austríaca, segundo Jacobsen (1988), cria uma visão da economia baseada nos conceitos de inovação e em um estado de desequilíbrio contínuo, além de estar focada nos processos de mudança tecnológica e da estrutura social, nas dinâmicas de inovação e na entrada de novos concorrentes, a economia Neoclássica desenvolve um conceito de equilíbrio estático e estável, na escola austríaca o equilíbrio é dinâmico e instável. Nesse estado de permanente desequilíbrio, o mercado é descrito como um processo de descoberta interativa de novas oportunidades de negócios.

Jacobsen (1988) e Kirzner (1997) admitem que a obtenção de lucros extraordinários se dá por meio deste processo de descoberta interativa, da inovação, da descoberta de oportunidades e da mobilização pioneira de recursos. No entanto, também reconhecem, que a maior lucratividade do inovador atrai imitadores e, em pouco tempo, o diferencial de desempenho é corroído pela competição. Não obstante isso, a inovação constante e a ação empreendedora criam permanentemente heterogeneidade entre as empresas, apesar dos mecanismos de imitação atuarem no sentido contrário.

A especificidade das empresas, isto é, sua diferença intrínseca, pode explicar a dinâmica da estratégia empresarial e a heterogeneidade de desempenho delas.

Brito e Vasconcelos (2004), citam Chamberlin (1933) ao afirmar que a competição em uma indústria se dá entre firmas com recursos diferentes, ainda que ocasionalmente equivalentes. Alguns desses recursos específicos podem representar vantagens importantes para certas empresas em condições específicas de mercado. Como os recursos dessas empresas são muitas vezes parcialmente equivalentes, a competição entre elas assume a forma de competição monopolística²⁷, resultando numa forma de competição indireta por substituição.

2.5.2. Origem endógena à organização

Diz respeito àquelas teorias com visão de fora para dentro da organização, e são aqui identificadas como:

- Visão Baseada nos Recursos (VBR)
- Teoria das Capacidades Dinâmicas (TCD)

2.5.2.1. Visão Baseada nos Recursos

A Visão Baseada nos Recursos (VBR), ou *Resource-Based View* (RBV), é uma abordagem que se concentra na individualidade de cada organização, suas peculiaridades e seus concorrentes, fatores que a tornam única. É com base nesses seus fatores que as empresas criam as vantagens competitivas sustentáveis, motivo pelo qual esses recursos únicos devem ser geridos de forma eficaz, no sentido de fortalecer ainda mais os já fortes e melhorar os fracos, objetivando melhorar sua posição competitiva no mercado (Prahalad & Hamel, 1990; Grant, 1991; Teece et al., 1997).

Vários autores concordam que o maior contributo da VBR reside na exploração de recursos heterogêneos fundamentais e como eles podem ser a fonte de vantagem se as empresas competidoras forem incapazes de imitá-los (Mahoney & Pandian, 1992; Amit & Schoemaker, 1993; Black & Boal, 1994; Bowman & Ambrosini, 2000).

Essa convergência entre os autores não elimina o facto de cada um abordar a questão dos recursos sob um ponto de vista em particular.

A origem da visão VBR recebeu o contributo de vários autores que enfatizaram a importância dos recursos (Coase, 1937; Selznick, 1957; Penrose, 1959; Stigler, 1961; Chandler, 1962a; Williamson, 1975) e suas implicações no desempenho (Rumelt, 1984; Conner, 1991; Mahoney & Pandian, 1992; Rugman

²⁷ Competição Monopolista: ocorre quando existe diferenciação de produtos, os bens não são idênticos, as diferenças podem ser reais ou imaginárias, geradas pela propaganda. O Monopólio é a ausência de competição, um só vendedor.

& Verbeke, 2002). Por sua vez, Wernerfelt (1984) e Rumelt (1984), entendem que a base da vantagem competitiva das empresas depende fundamentalmente do conjunto de recursos de que dispõem.

A VBR teve significativo impacto no pensamento estratégico, no qual se destaca o trabalho de Penrose (1959). Kor & Mahoney (2004), ao analisa-lo, concluíram ser muito relevantes os conhecimentos a respeito da capacidade de criação endógena de capacidade competitiva através do crescimento e diversificação, além da capacidade destas em sustentar a competitividade através de mecanismos de proteção dos mesmos.

A VBR explica a origem da capacidade da empresa em proporcionar vantagem competitiva sustentável quando os recursos são geridos de modo que seus resultados não possam ser imitados pelos concorrentes, criando assim, uma barreira competitiva (Mahoney & Pandian, 1992).

Há consenso entre os autores de que uma empresa pode obter uma vantagem competitiva sustentável mediante recursos únicos que possui, sendo que estes não podem ser facilmente comprados, transferidos ou copiados e simultaneamente agregar valor patrimonial à empresa, pois são raros. Destacam também o facto de que nem todos os recursos da empresa contribuem para a sustentação da vantagem competitiva, além do que o desempenho variado entre as empresas é resultado da heterogeneidade dos seus ativos, estando a VBR focada nos fatores que fazem essas diferenças prevalecerem (Grant, 1991; Mahoney & Pandian, 1992).

Afirma Grant (1991) que, na sua concepção básica, a VBR sustenta que as empresas com estruturas organizacionais e sistemas de coordenação de atividades superiores são lucrativas porque se apropriam de rendimentos extraordinários oriundos da escassez no mercado de recursos específicos.

O autor também é de opinião que uma estratégia focada nos recursos próprios da empresa pode consolidar uma base estável para definir sua identidade e uma formulação estratégica mais durável, representando suas fontes primárias de lucro e abastecendo seu direcionamento estratégico.

Por serem fundamentais à VBR, os recursos e as competências merecem um entendimento mais aprofundado através dos próximos itens.

2.5.2.1.1. Recursos

Segundo Wernerfelt (1984, p. 171), para a empresa, recursos e produtos são *“duas faces da mesma moeda”*. Também considera que na VBR as organizações são vistas como um conjunto de recursos e capacidades que não podem ser livremente compradas e vendidas no mercado e define recurso como sendo *“qualquer coisa que pode ser pensada como um ponto forte ou competitivo para ser*

adquirido ou desenvolvido através de uma combinação superior de recursos. Deste modo o objetivo de uma empresa consiste em obter ou organizar recursos que sejam superiores aos seus concorrentes”.

Apesar disso, Miller & Shamsie (1996) declaram não saber ao certo o que distingue um recurso valioso de outro que não é, o porque e quando se chega a tal conclusão.

Nesse sentido, Bowman & Ambrosini (2000) esclarecem que a VBR considera que a fonte de lucros é a combinação e implementação do trabalho com outros tipos de recursos.

A maioria das contribuições para a perspectiva da VBR assume que um recurso é algo valioso²⁸, que deve merecer a devida atenção para sua proteção com a finalidade de impedir as empresas concorrentes de reproduzi-los e o que eles proporcionam (Rumelt, 1984).

Genericamente é possível entender que um recurso valioso possui uma peculiaridade qualquer que permite à empresa obter vantagem competitiva no mercado. Nesse sentido, caracteriza-se o recurso como sendo valioso, independentemente da empresa tê-lo ou não. Ou seja, um recurso pode ser considerado valioso pela empresa e por esse motivo ela decide investir na sua aquisição ou desenvolvimento.

Já Wernerfelt (1984), que define recursos como sendo uma força ou fraqueza, entende que este será uma força se o recurso estiver à disposição da empresa ou uma fraqueza se não estiver.

Barney (1991, p. 106) entende que a sustentação de uma vantagem competitiva depende da possibilidade do recurso ser:

- Identificável – o recurso deve ser identificável pela empresa como sendo capaz de explorar as oportunidades ou neutralizar as ameaças existentes no ambiente, de tal forma que permita alguma vantagem competitiva sustentável.
- Valorizado – o recurso deve ser possível de ser valorizado e de manter sua valorização:
- Gerar valor – o recurso deve permitir à empresa empregar a Estratégia de criação de valor²⁹, para obter um desempenho superior ao de seus competidores ou reduzir suas fraquezas.
- Raro – para ter valor, o recurso deve ser raro por definição.

²⁸ Exceção talvez a Wernerfelt (1984), que define recursos como tudo o que pode ser entendido como uma força ou fraqueza de uma determinada empresa.

²⁹ Criação de valor: esse termo deriva do conceito de valor que é abordado no item 3.2 (p. 63), que se constitui em pré-requisito para seu entendimento.

- Inimitável – se um recurso de valor for controlado apenas por uma empresa, ele pode ser uma fonte de vantagem competitiva. Essa vantagem competitiva também pode ser sustentável se os competidores não forem capazes de reproduzir perfeitamente esse recurso estratégico.
- Insubstituível – mesmo que o recurso de valor venha a ser imperfeitamente imitado, um aspecto importante é manter a sua insubstituíbilidade.
- Protegido – cuidar e proteger os recursos com essas características, pois assim poderá melhorar o desempenho organizacional.

Teece, et al. (1997), e depois Galbreath & Galvin (2004), partilham do entendimento de que na VBR os recursos são geralmente divididos nas categorias de tangíveis e intangíveis, os quais têm o mesmo conceito utilizado na Contabilidade, ou seja:

- Tangíveis – são os recursos palpáveis e possíveis de serem expressos em moeda, o que permite serem registrados nos balanços patrimoniais.
- Intangíveis – são os recursos não-físicos e não-financeiros, de forma que não podem ser expressos em moeda e nem registrados nos balanços patrimoniais.

Pike, Roos & Marr (2005) entendem que os recursos são subdivididos em dois grandes grupos, conforme Tabela 3 (p. 44).

2.5.2.1.2. Competências

O *National Training Board* (NTB, 1996), uma organização responsável por definir padrões de competência, entende que as competências individuais integram a capacidade de transferir e aplicar habilidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos a novas situações e ambientes, o que é considerado como importante contribuição por parte de Nisembaum (2000) e Giacobbo et al. (2004).

Sveiby (1998, p. 37) definiu competência nos seguintes termos: *“competência é a capacidade que um indivíduo possui para agir, com base em seus conhecimentos teóricos e tácitos, que envolvem cinco elementos interligados: conhecimento explícito, habilidade, experiência, julgamento de valor e rede social”*.

Resende (2000, p. 59) entende que a competência deve contribuir para os resultados da organização, e a define nos seguintes termos: *“competência é a aplicação prática de conhecimento, aptidões, habilidades, interesses e valores – no todo ou em parte – com obtenção de resultados”*. Para o autor, a competência resulta da aplicação de conhecimentos obtidos através de formação, treinamento, experiência e autodesenvolvimento, com comportamentos que englobam

habilidades, interesses e vontades.

Makadok (2001, p. 389) entende competência como *“um tipo especial de recurso, embebido organizacionalmente, não transferível e cujo propósito é contribuir para a produtividade de outros recursos pertencentes à empresa”*.

No contexto organizacional, a valorização da competência se deveu principalmente à importância atribuída à competitividade.

Tabela 3 – Categoria de recursos

Grupo de recursos	Escopo do recurso
Intangíveis	
Humano	Recursos que são intrínsecos às pessoas, como sua criatividade, comportamento, educação e capacidades
Organizacional	Recursos desenvolvidos pela empresa como marca, imagem, <i>know-how</i> , cultura, sistemas e estratégias.
Relacional	Recursos externos que a empresa necessita ou que afetam a empresa como fornecedores, clientes, reguladores e parceiros.
Tangíveis	
Físico	Propriedades da empresa, prédios, equipamentos, materiais e produtos.
Monetário	Dinheiro da empresa ou outro bem financeiro equivalente que possa ser convertido em dinheiro pela empresa.

Fonte: Adaptado de Pike et al. (2005, p. 113)

Durante os anos 80 deu-se o surgimento do conceito de gestão estratégica de recursos humanos, e com ele as políticas de gestão de pessoal, que passou a fazer parte das estratégias de negócios das empresas. Daí que o conceito de competência adquiriu maior relevância, pelo facto de estabelecer relações entre a Estratégia, as funções críticas de sucesso e as competências em geral, com grande ênfase nas competências essenciais.

Prahalad & Hamel (1990, p. 79) argumentam que *“a forma mais poderosa para prevalecer na competição global ainda é invisível para muitas empresas”*. Durante os anos 80, os principais executivos foram julgados pela sua habilidade para reestruturar, ou seja, por ordem na corporação. Segundo os mesmos autores, na década de 90, eles passariam a ser julgados pela sua capacidade de identificar, cultivar e explorar as competências essenciais que tornam o crescimento possível. Na verdade, eles terão que repensar o conceito da própria corporação.

Com esse entendimento, passou-se a conceber as organizações como uma série de competências e não mais como uma carteira de diferentes negócios. Tal conceito levou as empresas, numa primeira fase, a identificar novas oportunidades de negócios e a utilizar estrategicamente os seus ativos intelectuais, e numa segunda fase, passaram a reconhecer os Fornecedores como fonte de competências.

Apenas a título de registo, já que não se constitui objetivo do trabalho o

aprofundamento sobre os tipos de competências, são referidos apenas três que foram definidos por Nisenbaun (2000, p. 35), com os quais Giacobbo, Francisco, & Pilatti (2004) concordam:

- Competência – como *“um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias e comportamentos que uma organização possui e consegue manifestar de forma integrada na sua atuação, impactando a sua performance e contribuindo para os resultados”*.
- Competência básica – como sendo *“os pré-requisitos fundamentais que a organização precisa ter para desenvolver uma administração eficaz”*.
- Competência organizacional – como *“um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias e comportamentos que uma organização possui e consegue manifestar de forma integrada na sua atuação, impactando a sua performance e contribuindo para os resultados”*.

King, Fowler, & Zeithaml (2002, p. 37) reconhecem que *“embora haja consenso sobre a importância das competências para a construção da vantagem competitiva, muitas empresas encontram grande dificuldade para identificar e avaliar na prática essas competências”*. Acreditam que *“muitas empresas têm apenas uma vaga ideia do valor das competências que possuem ou da possível ausência de competências importantes”*.

King, Fowler, & Zeithaml (2002), reconhecem que as competências localizadas nos funcionários ou nos sistemas físicos são mais fáceis de imitar que as localizadas em sistemas gerenciais ou na cultura organizacional, além do que, o caráter tácito reflete até que ponto uma competência está baseada em um conhecimento que resiste à codificação e à divulgação. Entendem também, que uma competência pode estar em algum ponto entre o explícito e o tácito, e ponderam que:

- Competências explícitas – podem ser divididas em partes ou codificadas em grupos de regras, que podem ser divulgadas de maneira formal ou informal. Por esse motivo, essas podem ser reproduzidas em outros ambientes, representando pouca ou nenhuma vantagem competitiva.
- Competências tácitas – se baseiam em conhecimentos mais intuitivos, motivo pelo qual não podem ser totalmente expressos. Elas são importantes para a vantagem competitiva porque são específicas em relação ao contexto, sendo mais difíceis de serem imitadas pelos concorrentes.

Apesar das várias menções dos autores sobre o termo competência, não foi possível encontrar na literatura uma unanimidade em relação aos possíveis tipos de competências possíveis de serem encontradas em uma empresa.

Vollmann (1996) e Gramigna (2002), por exemplo, identificam quatro tipos, que são:

- Competências terceirizáveis – são aquelas não ligadas às atividades-fim da empresa, e podem trazer algum benefício adicional se confiadas a entidades externas.
- Competências rotineiras – também chamadas de básicas, são aquelas necessárias para manter a empresa em funcionamento.
- Competências essenciais – também chamadas de centrais ou distintivas, são aquelas que compõem os fatores críticos para o sucesso da empresa, devendo ser percebidas pelos Clientes.
- Competências distintivas – também chamadas de diferenciais, são aquelas que estabelecem a vantagem competitiva da empresa e permeiam os objetivos da Missão da empresa.

Não parece ser adequada essa diferenciação das competências em quatro tipos, pelos seguintes motivos:

- Competências terceirizáveis – teoricamente, toda e qualquer competência que não seja um recurso valioso³⁰ e não mereça maiores atenções em relação à sua proteção pode ser terceirizada.
- Competência rotineiras – se entendermos como rotineira algo que ocorre de forma repetitiva, então é necessário considerar praticamente todas as competências existentes na organização, uma vez que estas dificilmente não se repetem com frequência.
- Competências essenciais e competências distintivas – há uma acentuada convergência entre elas, pois, se a primeira compõe os fatores críticos para o sucesso da empresa, a segunda estabelece a vantagem competitiva da empresa. Portanto, uma leva à outra, de forma que na realidade acabam por ser uma só.

Isso posto, parece justificável, à luz deste trabalho, que se reduza para dois os tipos de competências, como segue:

- Competências de apoio – são aquelas necessárias para manter a empresa em funcionamento. Como não são distintivas, podem ser confiadas a terceiros e como tal foi denominada terceirização.
- Competências distintivas – Segundo consta no estudo feito por Bain (2004), a necessidade de identificar as competências essenciais na organização deve-se à necessidade de focar a atenção nelas e utilizá-las estrategicamente como ferramentas de gestão. Os autores abaixo a chamam-na de competências essenciais ou competências centrais.

³⁰ Como dito por Rumelt (1984) e mencionado na pág. 79.

- Nisembaum (2000, p. 35) e Giacobbo et al. (2004) dão a seguinte definição: *“competências essenciais são aquelas que têm valor percebido pelo Cliente e contribuem para a diferenciação entre os concorrentes, potenciando a capacidade de expansão da empresa”*.
- Hamel & Prahalad (2005, p. 235) dão a seguinte definição: *“competências centrais são aquelas que proporcionam uma contribuição desproporcional para o valor percebido pelo Cliente, apresentam uma diferenciação sobre a concorrência e, quando de sua posse, tem papel importante na abertura de novos mercados e representam oportunidades para o futuro”*.

Segundo Hamel & Prahalad (2005), uma competência essencial é, de uma forma mais básica, uma fonte de vantagem competitiva, pois é competitivamente única e contribui para o valor percebido pelo Cliente. Embora todas as competências essenciais sejam fontes de vantagens competitivas, nem todas as vantagens competitivas são competências essenciais. Da mesma forma, toda competência essencial é um fator crítico de sucesso, mas nem todo fator crítico de sucesso será uma competência essencial.

Visto que alguns autores se referem ao termo valor percebido, como derivado do termo valor, o valor percebido necessariamente tem que ser compreendido como consta na Definição 3 (p. 47).

Definição 3 – Valor percebido

Valor percebido corresponde ao valor do contributo proporcionado pelos atributos identificados numa solução e percebido pelo Cliente.

Oliveira Jr & Fleury (2000) afirmam que estão sendo desenvolvidos trabalhos no aprofundamento da abordagem baseada em recursos, com ligações importantes também para a perspectiva da competição baseada em competências, uma vez que através da integração do conhecimento, as empresas podem desenvolver as competências que sustentarão sua vantagem competitiva.

Oliveira Jr & Fleury (2000) entendem que competências (capacidades) são vistas como conjuntos de conhecimentos que diferenciam uma empresa estrategicamente, e a duração das capacidades da empresa está associada à dificuldade em substituir ou da concorrência imitar estas capacidades e, como consequência, em substituir ou imitar o conhecimento que os sustenta.

2.5.2.1.3. Algumas considerações

A abordagem da VBR atribui a diferença de desempenho entre as empresas como oriunda de uma vantagem competitiva, que é explicada pela

heterogeneidade de recursos. Daí assumir que são as diferenças em recursos o cerne do problema estratégico, significando que a fonte básica para a vantagem competitiva são os recursos desenvolvidos e controlados pelas empresas.

A esse respeito, porém de outra maneira, Leite & Porsse (2003) afirmam que são as imperfeições de mercado que possibilitam a obtenção de desempenho acima da média do mercado, sendo os recursos essenciais para as empresas conquistarem vantagem competitiva.

Segundo Hafeez, Zhang & Malak (2002), a vantagem competitiva da empresa deriva do acúmulo de ativos e de capacidades estratégicas.

No entanto, é sabido que nem todos os recursos têm o potencial de oferecer uma vantagem competitiva sustentável para a empresa. Segundo os que defendem essa visão (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Grant, 1991), uma vantagem no mercado só pode ser criada e sustentada quando se baseia em recursos únicos, raros, valiosos, inimitáveis e para os quais os concorrentes não podem encontrar substitutos.

Barney (1991) e Penrose (1959) afirmam que as decisões sobre a combinação e alocação de recursos podem determinar o sucesso da empresa, desde que haja uma Estratégia apropriada para sua alocação.

O que se entende do que foi afirmado pelos diversos autores mencionados é que o termo recursos tem um sentido bastante amplo, mas que neste trabalho é entendido nos termos na Definição 4 (p. 48).

Definição 4 – Recurso

Recurso corresponde a tudo aquilo que a organização utiliza ou consome para a disponibilização de uma solução ao mercado.

De qualquer maneira, não é difícil compreender que os recursos podem ser de variadas naturezas, como:

- Financeiros
- Humanos
- Materiais
- Energéticos etc.

Peteraf (1993, p. 179) enfatiza que uma vantagem competitiva sustentável requer as seguintes condições:

- Recursos superiores (heterogeneidade dentro de uma indústria) – a heterogeneidade dos fatores decorre dos diferentes níveis de eficiência de alguns deles, da escassez de fatores produtivos superiores ou de restrições de disponibilidade, que levaria à desigualdade relativa.
- Limites *ex post* para a concorrência – O limite *ex post* à competição é

uma condição para que haja a vantagem competitiva. Para que um recurso seja fonte de uma vantagem competitiva sustentável, é necessário que a heterogeneidade seja preservada, ou seja, posteriormente ao ganho da vantagem competitiva por meio de recursos estratégicos, é necessário que haja limites à competição por tais recursos, protegendo-os, criando mecanismos de isolamento, forças que protejam a empresa da imitação e preserve seus ganhos.

- Mobilidade imperfeita – a mobilidade imperfeita (ou imobilidade) diz respeito à condição de recursos não comercializáveis ou, mesmo que sejam comercializados, tenham mais valor para a empresa que os utiliza atualmente que teria em outra qualquer. Esta é a ideia do recurso idiossincrático, ou seja que só se aplica, ou só gera vantagem competitiva, para aquela empresa em particular.
- Limites *ex ante* à concorrência – o limite *ex ante* à competição é para que os ganhos não sejam erodidos pelos custos. Para que a empresa obtenha uma posição superior de recursos, deve haver uma competição limitada por eles, decorrente de imperfeições dos mercados de fatores como, por exemplo, assimetria de informações ou percepção. Sem essas imperfeições, as organizações só teriam ganhos médios, uma vez que a performance econômica depende não só dos ganhos gerados por sua Estratégia, mas também do custo de se implementar esta Estratégia.

Segundo Peteraf (1993, p. 182), a Visão Baseada em Recursos tem focalizado dois fatores ou atributos críticos dos recursos, que limitam a competição:

- deve ser imperfeitamente imitável, e
- deve ser imperfeitamente substituível.

A menção do termo atributo por Peteraf (1993) enseja a oportunidade para que se estabeleça uma base uniforme de compreensão sobre seu significado, mesmo porque, ele se reveste de elevada importância para este trabalho. É no sentido do estabelecimento dessa base uniforme de compreensão que os termos da Definição 5 (p. 49) propõem.

Definição 5 – Atributo

Atributo corresponde a uma característica inerente a uma coisa ou indivíduo. No âmbito de uma solução, essa característica emana da(s) função(ões) que esta desempenha, e que é levada em conta aquando da avaliação da importância e do atendimento ao(s) requisito(s) da carência.

Barney (1991) aponta outras condições inerentes a um recurso com potencial para conferir uma vantagem competitiva, que são:

- valor para o Cliente;

- característica de raridade.

Barney (1991) afirma que, na ênfase da Estratégia em termos de oferta, a vantagem competitiva é definida como sendo a implementação de uma Estratégia que agregue valor³¹ e gere benefícios para o Cliente, sem que outra, concorrente simultaneamente o faça.

Collins & Montgomery (2000), ao reconhecerem as organizações como uma coleção de ativos (tangíveis e intangíveis) e competências, supõem que quanto melhor e mais apropriado para o negócio for o conjunto de recursos, mais a organização detentora destes estará apta a obter vantagem competitiva.

É consenso também, que nem todos os recursos da empresa contribuem para a sustentação da sua vantagem competitiva, o que vai de encontro a um dos objetivos deste trabalho, que é propor e testar uma metodologia que permita avaliar o contributo dos recursos para o objetivo estratégico da empresa.

2.5.2.2. Teoria das Capacidades Dinâmicas

A abordagem da Teoria das Capacidades Dinâmicas (TCD) se fundamenta conjuntamente nas compreensões dos seguintes autores:

- Chamberlin (1933) – a competição em uma indústria se dá entre firmas com recursos diferentes, ainda que ocasionalmente equivalentes;
- Conner (1991) – na importância dos recursos e suas implicações no desempenho;
- Kirzner (1997) – a obtenção de lucros extraordinários se dá por meio do processo de descoberta interativa, da inovação, da descoberta de oportunidades e da mobilização pioneira de recursos.

A partir da compreensão de capacidade dinâmica como sendo a:

- habilidade de interagir, coordenar, construir e reconfigurar competências internas e externas (Teece et al., 1997), e
- rotinas resultantes da variação, seleção e retenção de comportamentos passados que visam posicionar adequadamente os recursos face às mudanças no ambiente (Winter, 2003),

a TCD articula a importância de explorar o ambiente interno e de extrapolar os limites organizacionais para obtenção de vantagem competitiva.

Ghemawat (1991) afirma que a habilidade da empresa para se organizar como um sistema de aprendizagem contribui para a construção de uma

³¹ Agregar valor: esse termo deriva do conceito de valor, abordado no item 3.2 (p. 63).

estratégia mais dinâmica e condizente com as características do cenário competitivo.

Nelson & Winter (1982) inserem a visão do TCD na própria definição de organização pois entendem que esta é um conjunto interdependente de rotinas operacionais e administrativas que evoluem lentamente, inserindo as capacidades dinâmicas nos processos de rotina resultantes da variação, seleção e retenção de comportamentos passados.

Vê-se que a premissa central continua baseada nos recursos valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis, como na VBR.

Como as organizações integram, constroem e reconfiguram seus recursos, as capacidades dinâmicas podem ser compreendidas como um modelo estável de atividades coletivas, por meio do qual a empresa, sistematicamente, constitui e altera suas rotinas³² operacionais na tentativa de alcançar maior efetividade (Zollo & Winter, 2002). Estas, por estarem arraigadas à cultura da empresa, permitem que as rotinas estratégicas e organizacionais, pelas quais as organizações adquirem uma nova configuração de recursos à medida que o mercado emerge, evoluam e morram (Eisenhardt & Martin, 2000).

Amit & Zott (2001) entendem que as capacidades dinâmicas estão inseridas nos processos organizacionais, nas rotinas operacionais e competências. Esses recursos tanto podem ser alterados pela experimentação que ocorre no interior da organização como pela imitação das melhores práticas dos concorrentes.

Com o foco na renovação, a empresa gera novos ativos e adquire novas habilidades capazes de criar uma interface adequada para fazer frente aos necessários ajustes internos e às mudanças no mercado. A ênfase no ambiente interno da organização deriva da VBR, enquanto a importância de explorar o ambiente externo evidencia a necessidade de extrapolar os limites organizacionais ante a complexidade e constante evolução do conhecimento, seu potencial impacto e real aproveitamento no desempenho empresarial (Oening, 2010).

Dessa forma, a conectividade, interatividade e velocidade podem desencadear um novo ritmo à tomada de decisão e execução geral das rotinas e dos processos da organização.

O impulso desencadeado pelas discussões em torno das capacidades dinâmicas intensificou a corrida em busca de novas fontes de recursos, o que

³² Rotinas equivalem a modelos estáveis de comportamento que caracterizam reações organizacionais aos diferentes estímulos provenientes do ambiente interno ou externo.

denota não bastar à organização dispor de recursos valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis, como considera a VBR, sendo mais importante que ela possua capacidade de resposta no tempo. Ela deve gerir inovações de forma rápida, associadas à capacidade gerencial de coordenar e realocar de forma efetiva as competências internas e externas da empresa, já que essas se modificam ao longo do tempo, tanto em razão de seus próprios esforços na solução de problemas quanto em função de eventos inesperados.

A vantagem competitiva e a sobrevivência no longo prazo de uma empresa podem ser explicadas pela capacidade desta em criar e recriar continuamente novas competências, à medida que mudam as características do ambiente de negócios.

2.5.3. A Estratégia à luz das teorias atuais

Se considerarmos que é função básica da Estratégia definir antecipadamente como a organização melhor conseguirá gerar valor e adquirir vantagem competitiva superior para enfrentar a competição no seu processo de interação com o mercado, é natural que o faça segundo uma das quatro perspectivas de análise da vantagem competitiva. Por esse motivo é interessante aferir sob ótica de qual delas as definições de Estratégia dos autores foram concebidas.

Antes da apresentação do resultado da análise, convém esclarecer que a mesma foi feita estritamente tomando por base o entendimento de Estratégia explicitada pelo autor. Evidentemente, isso faz surgir algumas limitações uma vez que esse relacionamento não leva em conta uma exposição mais aprofundada do que pensa o autor sobre o tema, ficando a interpretação restrita aos termos da definição. Por outro lado, essa limitação traz também um benefício que reside no facto de ser possível avaliar quão completa é a definição como síntese do significado do termo.

É importante também considerar que o resultado do relacionamento emerge da percepção e interpretação do autor deste trabalho, de modo que pode daí surgir alguma visão diferente do leitor em relação ao enquadramento dos termos.

A interpretação do relacionamento da definição com as teorias é expressa através dos quatro campos à direita da respectiva definição conforme Tabela 4 (p. 53), onde as teorias consideradas estão representadas na mesma ordem do Quadro 1 (p. 33). Os dois campos da primeira linha abaixo do conjunto de colunas “Teorias” correspondem às teorias exógenas à organização (VBM e TPM) e os dois campos da segunda linha correspondem às teorias endógenas à organização (VBR e TCD), de forma que a primeira coluna dos quatro campos corresponde ao ambiente competitivo estático, enquanto a

segunda coluna corresponde ao ambiente competitivo dinâmico.

A interpretação dos resultados expressos pela Tabela 4 (p. 53) deve considerar que:

- Quadrante em branco, significa que a definição não se tem conexão com a teoria correspondente.
- Quadrante cinza, significa que se percebe na definição um leve relacionamento com a teoria correspondente.
- Quadrante cinza com símbolo ✓, significa que a definição tem um forte relacionamento com a teoria correspondente.

Tabela 4 – Definições/Conceitos de Estratégia segundo vários autores e as teorias atuais

Definição	Teorias	
	VBM	TPM
	VBR	TCD
“Estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas e afetação de recursos para atingir esses objetivos.” (Chandler, 1962b, p. 95)		
	✓	
“Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema.” (Ansoff, 1977, p. 38)		✓
“Estratégia refere-se à relação entre a empresa e o seu meio envolvente: relação atual (situação estratégica) e relação futura (plano estratégico, que é um conjunto de objetivos e ações a tomar para atingir esses objetivos).” (Katz, 1970, p. 197)		✓
“Estratégia é o forjar de missões da empresa, estabelecimento de objetivos à luz das forças internas e externas, formulação de políticas específicas e estratégicas para atingir objetivos e assegurar a adequada implantação de forma que os fins e objetivos sejam atingidos.” (Steiner & Miner, 1977, p. 113)	✓	
“Estratégias são regras de decisão para que a empresa tenha um crescimento ordenado e com lucro.” (Ansoff, 1977, p. 40)		
	✓	
“Estratégia é o estabelecimento dos meios fundamentais para atingir os objetivos, sujeito a um conjunto de restrições do meio envolvente. Supõe a descrição dos padrões mais importantes da afetação de recursos e a descrição das interações mais importantes com o meio ambiente.” (Hofer & Schendel, 1978, p. 35)		
	✓	
“Estratégia corresponde à determinação das metas e objetivos de longo prazo de uma empresa, a adoção de cursos de ação e a alocação de recursos necessários para a consecução dessas metas.” (Mintzberg, 1978, p. 935)		
	✓	

“Estratégia Competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.” (Porter, 1980, p. 41)	✓	
	✓	
“Estratégia é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e a sequência de ações num todo coerente.” (Quinn, 1980, p. 76)		
	✓	
“Estratégia é o conjunto de decisões e ações relativas à escolha dos meios e à articulação de recursos com vista a atingir um objetivo.” (Thietart, 1984, p. 24)		
	✓	
“Estratégia designa o conjunto de critérios de decisão escolhido pelo núcleo estratégico para orientar de forma determinante e durável as atividades e a configuração da empresa.” (Martinet, 1984, p. 39)		
	✓	
“Estratégia é o problema da afetação de recursos envolvendo de forma durável o futuro da empresa.” (Ramanantsoa, 1984, p. 26)		
	✓	
“Estratégia é um plano unificado, englobante e integrado relacionando as vantagens estratégicas com os desafios do meio envolvente. É elaborado para assegurar que os objetivos básicos da empresa são atingidos.” (Jauch & Glueck, 1988, p. 12)		
		✓
“Estratégia empresarial é definida como um caminho ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os objetivos da empresa.” (Oliveira, 1988, p. 25)		
	✓	
“Estratégia é o conjunto de decisões coerentes, unificadoras e integradoras que determina e revela a vontade da organização em termos de objetivos de longo prazo, programa de ações e prioridade na afetação de recursos.” (Hax & Majluf, 1988, p. 100)		
	✓	
“Estratégia é uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente.” (Mintzberg, 1990, p. 182)		✓
“Estratégia é um dos vários conjuntos de decisões para orientar o comportamento da organização.” (Ansoff, 1991, p. 95)		
	✓	
“Estratégia é um conceito multidimensional que engloba todas as atividades críticas da empresa, suprimindo com isto um sentido de unidade, direção e propósito, assim como facilitando as mudanças necessárias induzidas pelo seu ambiente.” (Hax & Majluf, 1991, p. 19)		
		✓
“Estratégia Competitiva consiste em ser diferente; significa escolher deliberadamente um conjunto diferente de atividades para obter um mix de valores únicos.” (Porter, 1996, p. 64)		
	✓	
“Estratégia é o padrão de objetivos, fins ou metas e principais políticas		

<i>e planos para atingir esses objetivos, estabelecidos de forma a definir qual o negócio em que a empresa está e o tipo de empresa que é ou vai ser.” (Andrews, 1997, p. 123)</i>	✓	
<i>“A Estratégia é vista como a construção de defesas contra as forças competitivas ou como a descoberta de posições no setor onde as forças são mais fracas.” (Porter, 1999, p. 41)</i>	✓	
<i>“Estratégia ou posicionamento estratégico consiste em realizar um conjunto de atividades distintas da dos competidores, que signifique maior valor para os Clientes e/ou crie um valor comparável a um custo mais baixo.” (Porter, 1999, p. 53)</i>	✓	
<i>“Estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades.” (Porter, 1999, p. 63)</i>	✓	
<i>“Estratégia é um plano amplo usado para guiar as decisões e ações de todas as pessoas dentro da organização.” (Nickels & Wood, 1999, p. 20)</i>	✓	
<i>“Estratégia é o conjunto de decisões gerenciais que relaciona a organização ao seu ambiente, orienta atividades internas e determina o desempenho de longo prazo da organização.” (Guilding et al., 2000, p. 116)</i>	✓	
<i>“Estratégia advém da combinação de competências distintivas (forças e fraquezas) com as oportunidades e ameaças que a empresa enfrenta no mercado.” (Ghemawat, 2000, p. 19)</i>	✓	
<i>“Estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências internas e relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.” (Mintzberg & Quinn, 2001, p. 20)</i>		✓
<i>“Estratégia corresponde ao conjunto dos grandes propósitos, dos objetivos, das metas, das políticas e dos planos para concretizar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da organização.” (Fernandes & Berton, 2005, p. 7)</i>	✓	
<i>“Estratégia corresponde ao conjunto de decisões tomadas para a definição dos objetivos globais (estratégicos) associados a um determinado período de tempo e a identificação dos meios considerados mais adequados para a organização superar seus desafios e alcançar esses objetivos.” (Beal, 2008, p. 69)</i>	✓	

Como é possível ver pela Tabela 4 (p. 53), parece não existir uma correlação perfeita entre as definições dadas pelos autores sobre Estratégia e as

teorias atuais, que tratam da vantagem competitiva, apesar de esse ser um dos objetivos da Estratégia em que há um grande consenso.

Por sua vez, Porter (1990, p. 2) entende que *“a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma organização consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa”*. Daí que torna-se evidente a dependência da competitividade da empresa em função de sua capacidade em criar valor a partir dos recursos disponíveis.

2.6. SÍNTESE E CRÍTICA

Não são poucos os autores (Schmalensee, 1985; Rumelt et al., 1994; Vasconcelos & Brito, 2004) que partilham a opinião de que os paradigmas da VBM e da VBR, ao não examinarem convenientemente o cenário dos negócios, pouco explicam sobre o desempenho da empresa, e como se dá a obtenção e a sustentação das vantagens competitivas.

Entendem, que devido à natureza estática das suas análises, oferecem no máximo explicações teóricas, *a posteriori*, dos ambientes competitivos e dos recursos estrategicamente importantes (Vasconcelos & Cyrino, 2000), sucumbindo em um impasse epistemológico que distancia a teoria da prática estratégica (Leite & Porsse, 2003).

Refere Oening (2010), que essas abordagens falham ao tentar responder a questões fundamentais para a gestão estratégica, tais como:

- Quais aspectos terão função central na manutenção da vantagem competitiva de uma organização?
- Serão os processos que determinam a vantagem competitiva de uma empresa, os mesmos que irão permitir sua sobrevivência ao longo do tempo?
- É correto afirmar que as capacidades e competências de uma empresa permanecem estáticas ao longo do tempo?

Segundo Mintzberg et al. (2000), por causa dessas limitações, as características da concepção Porteriana de Estratégia como um processo controlado, consciente e deliberado, cujas posições genéricas identificáveis devem ser selecionadas com base em uma análise mercadológica fundamentada no modelo de cinco forças, vem sendo amplamente criticada, tendo em vista a impressão que passa de que as empresas precisam mudar constantemente para atender às contingências ambientais, o que pode ser um fator limitador à capacidade da empresa de inovar, ingressar rapidamente em mercados emergentes ou alterar as escolhas dos Clientes em mercados maduros.

Além disso, segundo Leite & Porsse (2003), por se fundamentar em pressupostos de racionalidade adjacentes aos da economia neoclássica, de

equilíbrio e certeza, resulta em um tipo de análise estática, consequentemente, distante da realidade das organizações. A organização, portanto, é vista como desprovida de autonomia decisória e responde passivamente às mudanças no ambiente externo.

Carneiro et al. (1997) consideram que a predominância exagerada na análise da indústria serve de fator limitador à capacidade da empresa de inovar, ingressar rapidamente em mercados emergentes ou alterar as escolhas dos Clientes em mercados maduros.

O caráter exógeno das forças ambientais, no que diz respeito à determinação da dinâmica interna da empresa, exige um esforço contínuo em termos de adaptação *a posteriori* (Oening, 2010). Por esse motivo, para Foss (1996) e Rumelt et al. (1994), o trabalho de Porter (1980) carece de debates mais consistentes voltados para as questões internas da empresa, como a estrutura organizacional, os recursos e a dimensão comportamental. Grant (1991) é de opinião que a capacidade limitada de lidar com a volatilidade do ambiente externo leva as empresas, na busca de um senso estável de direção, a voltarem sua atenção para as suas capacidades internas.

Walter, Bandeira de Melo & Götze (2005) ressaltam que a VBR, apesar de oferecer alternativas viáveis para a compreensão das implicações para decisões estratégicas, não sugere modelos de estratégia, o que pode ser um obstáculo para a implementação de seus princípios. Ao privilegiar a determinação da estratégia de dentro para fora, essa visão atribui papel secundário ao ambiente na determinação da estratégia competitiva. Segundo Foss (1996), igualmente ao paradigma da VBM, a VBR permanece, em geral, muito ligada às tradições neoclássicas de racionalidade, comportamento econômico, estabilidade e previsibilidade.

Hax & Majluf (1991) compartilham da preocupação no sentido de que a despeito das divergências entre as abordagens da VBM de Porter (1980) e da VBR de Barney (1991), que as tornam concorrentes entre si em determinados aspectos, é importante ponderar o dilema do posicionamento competitivo entre elas.

Apesar de a VBR ter surgido em oposição aos princípios da VBM, alguns autores vêm defendendo a existência de uma relação complementar entre essas abordagens, visto que ambas procuram explicar o mesmo fenômeno de interesse que é a sustentação da vantagem competitiva, no entanto, ambas conseguem servir-se mutuamente, já que preenchem, juntas, lacunas teóricas e práticas que cada uma delas sozinha não consegue (Walter et al., 2005).

Por esse motivo ambas abordagens têm sido consideradas complementares na compreensão dos motivos pelos quais as vantagens

competitivas são criadas e sustentadas, possibilitando a definição de um modelo que observe equilibradamente tanto os aspectos internos como externos às empresas (Mahoney & Pandian, 1992; Foss, 1996).

Essa complementação, segundo Barney (1991), resultaria, de forma simplista, da análise SWOT (*Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats*)³³, sendo que a VBR contribui com a avaliação das forças e fraquezas da empresa.

É inegável que um modelo que integre essas duas abordagens (VBM e VBR), apesar de robusto, permite apenas a identificação de forma conjunta (interna e externa), dos aspectos que caracterizam a posição estratégica da empresa num determinado momento, sem considerar de forma adequada a dinâmica dos ambientes competitivos, além de não tratar dos desafios enfrentados pelos gerentes para criar, gerir e manter as capacidades organizacionais (Oening, 2010).

Segundo Leite & Porsse (2003), essas duas visões fundamentam-se nos pressupostos neoclássicos de comportamento econômico, racionalidade, estabilidade e previsibilidade dos mercados, logo, levam a explicações teóricas *a posteriori* dos ambientes competitivos e dos recursos importantes estrategicamente, além de apresentarem capacidade limitada para fazer avaliações antecipadas de resultados competitivos. Ossadnik (2000), citado por Walter et al. (2005), pondera que a integração dos dois modelos representa apenas uma solução parcial para problemas de planeamento e decisões estratégicas, já que existe redução da complexidade na sua estruturação.

Segundo Heene & Sanchez (1997) e Leite & Porsse (2003), para preencher as lacunas apresentadas, e partindo da compreensão que a manutenção da vantagem competitiva no tempo está relacionada à capacidade da empresa em criar e recriar continuamente novas competências na medida em que mudam as características do ambiente de negócios, argumenta-se a favor de uma perspectiva que, além de integrar o modelo da VBM e da VBR, agregue uma abordagem dinâmica, sistêmica, cognitiva e holística que possibilite, concomitantemente, a avaliação da contribuição dos recursos existentes para as oportunidades atuais e a capacidade de geração de novos recursos necessários para a obtenção de vantagem competitiva em ambientes futuros.

Segundo alguns autores, (Conner, 1991; Kirzner, 1997; Teece et al., 1997), respondem a essas necessidades a TPM e a TCD. Ambas contribuem para

³³ Segundo o NetMBA – *Business Knowledge Center*, a análise SWOT foi descrita nos finais dos anos 60 por Edmund P. Learned, C. Roland Christiansen, Kenneth Andrews, e William D. Guth, no *Business Policy, Text and Cases* (Homewood, IL: Irwin, 1969). Fonte: <http://www.netmba.com/strategy/swot/>

a compreensão da origem e manutenção da vantagem competitiva, ao passo que agregam o conceito de capacidade dinâmica, conceituada como a habilidade da empresa de integrar, coordenar, construir e reconfigurar competências internas e externas e de desequilíbrios do sistema econômico. Afirmam ainda, que o foco na dinâmica da empresa, dos mercados e da concorrência implica aceitar a natureza dinâmica da vantagem competitiva.

Para finalizar a abordagem dos paradigmas para a obtenção de vantagem competitiva, torna-se evidente que apesar de seus enfoques particulares, todas elas acabam por estar dependentes da capacidade da empresa em criar valor para seu mercado. Cada uma coloca à sua maneira a vantagem de um posicionamento vantajoso perante o mercado, ou a capacidade de inovar, ou de ter ou não à disposição determinadas competências ou recursos, mas nenhuma delas se sustenta se o resultado não for a criação de valor.

Sem ter a pretensão de servir como conclusão de uma análise aprofundada sobre as definições dos autores, já que não é esse o objetivo central do trabalho, é no mínimo curioso que autores como Mintzberg e Porter expressem suas definições sobre Estratégia com abrangência diferentes em relação às teorias.

Portanto, sobre o que foi visto, é possível concluir que as compreensões sobre o termo estratégia necessitam de uma revisão no sentido de serem mais explícitas no que se refere ao seu foco, se representam um conceito sobre Estratégia, e portanto mais geral, ou a definem com base em alguma teoria, como é possível ver pelas aparentes inconsistências da visão dos autores, apresentadas pela Tabela 5 (p. 59).

Tabela 5 – Comparativo das definições dos autores sobre Estratégia

Autores	Teorias	
	VBM	TPM
	VBR	TCD
Mintzberg, 1978, p. 935	✓	
Mintzberg, 1990		✓
Mintzberg & Quinn, 2001, p. 20		✓
Quinn, 1980	✓	

Autores	Teorias	
	VBM	TPM
	VBR	TCD
Porter, 1980	✓	
Porter, 1996, p.64	✓	
Porter, 1999, p. 41	✓	
Porter, 1999, p. 53	✓	
Porter, 1999, p. 63	✓	

A análise sobre a Estratégia permitiu identificar alguns pontos-chave, a seguir expostos:

1. Dada a alternância de enquadramento da Estratégia entre as

teorias e forma diversificada como os autores a vêem, percebe-se que ela pode ser expressa como um conceito pois representa uma noção ou representação geral e abstrata de uma realidade. Para que ela pudesse ser expressa através de uma definição deveria ser possível descrever o conceito, o que não é feito.

2. A área da Estratégia, apesar de contar com uma série de contribuições teóricas, conceituais e empíricas, além de prescrições e de diretrizes concorrentes, não consegue responder como as organizações criam e sustentam as vantagens competitivas.
3. Os conceitos e ferramentas de análise que formam a corrente principal da literatura estratégica necessitam de alguma reavaliação para atender a complexidade dos ambientes competitivos, pois as contingências impostas por estes colocam em evidência as fraquezas das premissas estratégicas tradicionais, que defendem o controlo hierárquico, o planeamento formal e a análise industrial.
4. Nenhuma das vertentes teóricas (VBM, VBR, TPM e TCD), apesar de terem enriquecido a base de conhecimentos, isoladamente, consegue explicar como as empresas alcançam vantagens competitivas sustentáveis.
5. Reconhecido que nem todos os recursos da empresa contribuem para a sustentação da sua vantagem competitiva, se desconhece a existência de uma metodologia que permita avaliar, de forma simples, clara, objetiva e integrada, o contributo dos recursos para o objetivo estratégico da empresa.
6. Como decorrência da inexistência de metodologia (mencionada no item anterior) as empresas demonstram ter uma capacidade limitada de lidar com a volatilidade do ambiente externo, o que as leva a buscar nas suas capacidades internas, um senso estável de direção.
7. Que é necessária uma abordagem dinâmica, sistêmica, cognitiva e holística que possibilite, concomitantemente, a avaliação da contribuição dos recursos existentes para as oportunidades atuais e a capacidade de geração de novos recursos necessários para a obtenção de vantagem competitiva em ambientes futuros.
8. É compreensível que a habilidade da empresa para competir em seu mercado depende de sua capacidade em identificar e compreender as forças competitivas do ambiente e as razões pelas quais elas se modificam no tempo, e da capacidade de criar e desenvolver competências para avaliar, decidir, implementar e acompanhar a estratégia competitiva escolhida e focar nela todos os recursos à sua disposição.

Dessa forma, conclui-se que a mensagem passada pelos autores citados vai no sentido de que se tome o valor como pré-requisito para a obtenção da vantagem competitiva, o que acaba por tornar a capacidade de criar valor o mais crítico dos fatores de sucesso da empresa perante o mercado. Por esse motivo, o item a seguir é totalmente destinado à análise do termo.

CAPÍTULO 3. VALOR

3.1. INTRODUÇÃO

Parece haver uma tendência generalizada no sentido de consolidar o conceito de que o segredo para o sucesso empresarial está na capacidade da organização em criar, agregar e distribuir valor aos seus Clientes.

Mesmo sem haver um entendimento adequado do significado do termo valor, ele é tido como um importante fator para a obtenção de vantagem competitiva.

Mensagens nesse sentido tem sido repetidas com tanta frequência e com tal convicção e de forma tão generalizada que parece que toda a estratégia das organizações se resume nisso. A capacidade de criar valor acabou por adquirir o estatuto de um fator crítico de sucesso da organização perante o mercado, apesar do baixo nível de compreensão a respeito de seu real significado, sua gênese, seus fatores e o processo de sua atribuição às coisas.

Por esse motivo, torna-se necessária uma revisão do conceito de valor com o objetivo de analisar sua adequação no âmbito da Estratégia.

3.2. CONCEITO DE VALOR

As questões que dizem respeito aos fatores relacionados com a decisão de compra do Cliente há muito se constituem em preocupação para o Marketing, tendo em vista que a sua compreensão em muito pode contribuir para o esforço na busca e obtenção de melhores resultados junto aos mercados.

No que respeita aos fatores que compõem o valor, é possível identificar um primeiro trabalho de autoria de Simon (1997)³⁴, cuja primeira edição remonta a 1947, no qual o autor vê a decisão de compra como uma decisão econômica que em vão tenta ser racional. Considera que, mesmo se uma análise completa for feita em relação ao processo de sua atribuição, a decisão mostrará ser algo imensamente complexo. O referido autor defende como irrealista a hipótese de haver um agente econômico racional, uma vez que em muitas das vezes os processos de atribuição são influenciados por considerações de ordem emocional e irracional, e que, ao tentar ser racional estão, na melhor das hipóteses, sendo apenas parcialmente bem-sucedidos.

Mais recentemente, Nicosia (1966) apresentou o resultado de seus

³⁴ Herbert Alexander Simon – (15/06/1916 – 09/02/2001) – Já na primeira edição do livro em 1947, o autor abordou os aspectos comportamentais e os processos cognitivos das escolhas racionais, ou seja, das decisões.

estudos sobre o processo de decisão de compra, através do qual identificou os seguintes tipos de modelos de decisões de compra:

- Modelos Econômicos – são em grande parte quantitativos e se baseiam em pressupostos de racionalidade e de perfeito conhecimento das circunstâncias envolvidas.
- Modelos Psicológicos – concentram-se em processos cognitivos como motivação e necessidade de reconhecimento. São mais qualitativos que quantitativos e sustentam-se em fatores sociológicos tais como influências culturais e familiar.

No entanto, como este trabalho não trata especificamente do tema comportamento do consumidor, pretende apenas deixar registado que o aprofundamento do estudo sobre o tema pode ter como ponto de partida o trabalho de Pachauri (2002), onde o autor faz uma revisão da evolução das pesquisas nessa área, desde o início do século passado até o início deste. Mas evidentemente, a preocupação com o processo de decisão de compra não só consta da pauta de *experts* de vários países, mas também de instituições como o *Institute for the Study of Business Markets* – ISBM, que publicou no seu periódico ISBM Report 5–2009, um artigo assinado por nove autores, que apresenta uma visão recente do estado da arte sobre o tema, voltado para o Marketing Industrial.

Nesse artigo, os autores reconhecem que as trocas do tipo *Business-to-Business* (B2B) são mais racionais que nas relações do tipo *Business-to-Customer* (B2C), no entanto reconhecem, também, que constitui-se num desafio fundamental para as relações no mercado B2B, um entendimento mais profundo das necessidades dos Clientes, e sugerem que esse desafio possui três dimensões – cálculo, criação e comunicação de valor (Lilien et al., 2009).

Além disso, os referidos autores são de opinião, que nesse particular, as ferramentas e conhecimentos necessários para o cálculo, a criação e comunicação de valor nesses mercados, sejam diferenciados das utilizadas nas relações B2C. Naturalmente que tal visão se aplica também para os mercados do tipo *Customer-to-Customer* (C2C).

O conceito de valor tem sido investigado e conceituado em diferentes campos das Ciências Sociais, mas em função dos objetivos deste trabalho, não é previsto um aprofundamento do estudo do valor no âmbito de todos os campos do conhecimento, mas sim dos mais envolvidos com o tema em estudo.

O referido conceito sobre o termo, por parte de cada um desses campos é utilizado na medida em que contribuem para o entendimento do seu significado no âmbito da Estratégia empresarial e das relações de troca em Marketing. Portanto, este trabalho, caso conclua que existam razões suficientemente fortes para contrariar o significado do termo para as Ciências

Sociais, entende que será preferível encontrar outro verbete para expressá-lo.

O referido implica dizer que não há qualquer disposição em considerar aceitável a deturpação do significado do termo valor, simplesmente por comodismo intelectual ou para atender vaidades, ou tentar aumentar o prestígio de um ramo do conhecimento através da ampliação e/ou deturpação de conceitos consagrados e básicos da sociedade.

Por esse motivo, na sequência é feita, mesmo que rapidamente, uma revisão do conceito de valor segundo algumas áreas do conhecimento, pois há a sensação de que o termo tem sido utilizado com muita leviandade, o que já foi alertado por Anderson & Narus (1998), ao chamarem a atenção para a possibilidade de sermos surpreendidos com o facto de que as organizações frequentemente demonstram não saber como definir ou medir o valor.

3.2.1. Natureza do valor

Bastos & Martins (1988, p. 12), ao tratar da natureza dos valores, afirmam que *“falar de valores humanos significa, sobretudo, destacar do homem a capacidade de produtor da realidade construída a partir de uma consciência do que valoriza e transmite, realiza e transforma”*.

A história da evolução humana vem sendo assim desde seu surgimento no planeta Terra. Os homens, ao contrário de outros animais, são seres racionais que construíram princípios que ajudavam a distinguir entre o bem e o mal, o que interferia também na busca de ideais e felicidade. Naturalmente aceitar que na pré-história essa consciência talvez fosse menor, mas foi evoluindo e tornou o ser humano cada vez mais capaz de armazenar conhecimento (Vazquez, 1969).

Intimamente relacionados à cultura, os valores representam uma forma de exibição bipolar, comportando-se de acordo com a sociedade, nos seus componentes positivos e negativos. Assim, compreende-se que os valores humanos associam-se à política da sociedade que os produz, e, com eles, torna-se possível entender a cultura e as organizações.

Segundo Chauí (1994), é possível dizer que os valores humanos surgiram aproximadamente com a espécie humana, mas somente após a criação da escrita e do início da polis³⁵. Com a necessidade de se compreender o ser humano, é que os valores ganham espaço. Os primeiros questionamentos relacionados aos direitos naturais foram feitos por filósofos que indagavam, por exemplo, o que é a vida, a verdade e a justiça.

³⁵ Pólis é a cidade, entendida como a comunidade organizada, formada pelos cidadãos (no grego *politikos*), isto é, pelos homens nascidos no solo da cidade, livres e iguais.

Como dito por Corzo (2004), na história da humanidade, os valores têm sido definidos sobre diversas visões filosóficas e antropológicas a respeito de sua formação e determinação, e cita Descarte: *“os valores constituem um fenômeno complexo e multifacetado que guarda intrinsecamente todas as esferas da vida humana vinculada a seu mundo social e histórico, à subjetividade das pessoas e ao inter-relacionamento institucional, em que a família se constitui no ambiente primeiro onde os valores têm seu principal apoio”*.

3.2.2. Objetividade e subjetividade do valor

Como referido, o conceito de valor é estudado e avaliado em vários campos do conhecimento, sendo que a Filosofia descreve valor como nem totalmente objetivo, nem totalmente subjetivo, mas como algo determinado pela interação entre o sujeito e o objeto. Sendo assim, é importante sua abordagem, mesmo que de forma rápida, envolvendo a objetividade e subjetividade, como segue:

- Objetividade dos valores – esta visão, normalmente defendida pelas religiões e por filósofos como Platão, considera que em todas as épocas existiram pessoas que tomaram um conjunto de valores, como por exemplo a Justiça, como ideais a atingir, não os identificando, todavia, com nada de concreto ou circunstancial. O objetivismo considera que os valores são imutáveis, absolutos e incondicionados e para existirem não precisam se relacionar com as coisas reais.
- Subjetividade dos valores – esta visão defende que os valores mudam ao longo do tempo, dependendo da época, da sociedade e dos indivíduos que a compõem. Segundo ela, o valor é subjetivo quando, para existir, necessita de certas vivências pessoais. Na filosofia muitos defendem essa concepção como os sofistas³⁶ por exemplo, que afirmam que a verdade e a moral são convenções que variam de acordo com a sociedade, de indivíduo para indivíduo. A principal falha do subjetivismo está no facto de que ele reduz o valor a pequenas vivências.

Como visto, nem o objetivismo e nem o subjetivismo são capazes de definir os valores, pois não se reduzem às vivências do homem e nem existem independentemente do mundo real. Os valores existem para um ser humano não como mero indivíduo, mas como ser social, exigindo um suporte material, sensível, sem o qual não têm sentido.

³⁶ Sofista é a pessoa que argumente através de sofismas (argumento para induzir em erro).

3.3. ENTENDIMENTO DO VALOR POR ALGUMAS ÁREAS DO CONHECIMENTO

Como já dito, mas mais especificamente agora, o valor pode ser analisado segundo diferentes áreas do conhecimento, tais como a Contabilidade, Economia, Sociologia, Filosofia, Qualidade, Marketing, Estratégia entre outras.

No âmbito deste trabalho, é feita uma breve análise do termo sob a ótica de áreas consideradas pertinentes ao estudo, razão pela qual o termo valor é analisado à luz da Filosofia, Economia, Qualidade, Estratégia e Marketing.

Em benefício da objetividade na revisão do conceito de valor, quando possível, é adotada como metodologia de análise, a menção de uma ou mais definições significativas dentro de cada área, seguida de considerações consideradas pertinentes. Portanto, os próximos tópicos serão mais ou menos extensos de acordo com a argumentação necessária para a compreensão do significado do termo no âmbito da área focada.

3.3.1. Valor segundo a Filosofia

Ao abordar a questão da circulação de valores, Garcia (2003)³⁷ esclarece que um aspecto importante é a questão da troca. Nesse âmbito devem ser destacados dois tipos de trocas: uma troca virtual e uma troca realizada. A estrutura da troca exige a presença de dois objetos de valor (Objeto 1 e Objeto 2) e dois sujeitos (Sujeito 1 e Sujeito 2), e é possível considerá-la como uma dupla transformação, operada concomitantemente em dois enunciados conjuntos distintos, por dois sujeitos do fazer.

Garcia (2003, p. 74) também esclarece que a *“troca virtual é aquela na qual os sujeitos ainda se sentem atraídos pelos objetos a que irão renunciar. Os objetos de valor que serão trocados ainda permanecem como objetos de valor para os sujeitos que irão renunciá-los. Dessa forma, esses sujeitos são, ao mesmo tempo, virtuais e realizados. Por outro lado, a troca realizada é aquela que acontece de maneira total, ou melhor, a partir da troca (transformação) o objeto renunciado deixa de ser considerado como um objeto de valor para o sujeito que a ele renunciou; há a renúncia cognitiva do valor”*.

Na sequência, Garcia (2003, p. 75) se refere ao mercado como *“protagonista absoluto dos textos das Ciências que se preocupam com o mundo do capital. Sob o ângulo semiolinguístico, é apenas o palco de um percurso, uma realização narrativa, um jogo, um encadeamento complexo de programas de trocas envolvendo*

³⁷ Esse artigo analisa o modelo semiolinguístico, evocando especificamente o conceito de valor, no seu sentido lato (*latu sensu*).

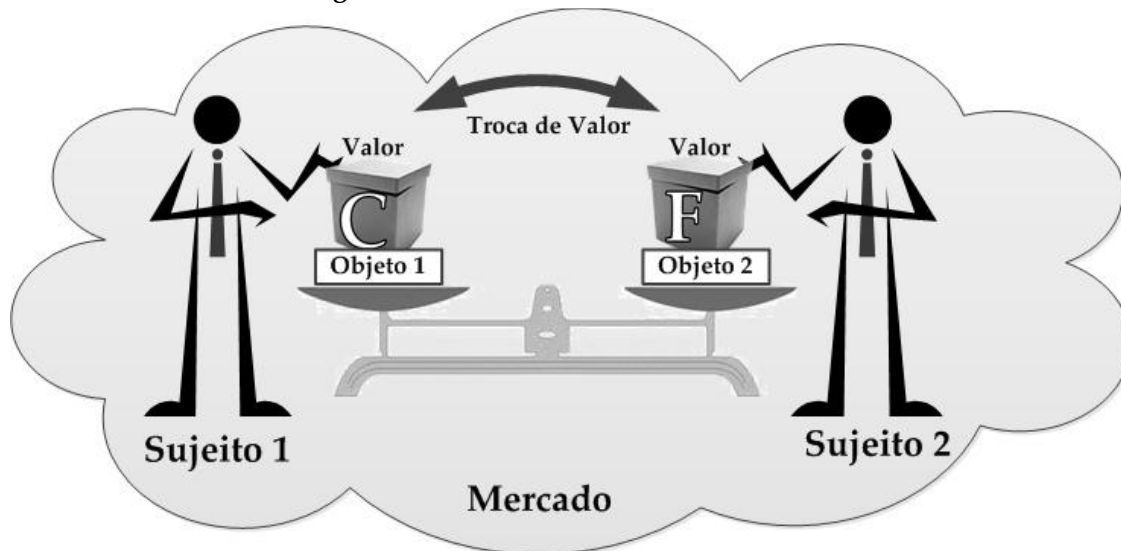
inúmeros sujeitos, portadores de inúmeros papéis actanciais³⁸ – destinadores, sujeitos manipulados, e outros”.

No entanto, Garcia (2003, p. 75) esclarece que *“a construção discursiva do mercado nas sociedades do capitalismo monetário o faz parecer um destinador potente, um grande sujeito do programa narrativo de base, isto é, aquele sujeito do fazer responsável por todo o movimento de todas as narrativas subjacentes a todos os textos produzidos pela vida cotidiana. Esse grande sujeito, porém, não passa, ele mesmo, de um encadeamento complexo de programas de trocas. Trata-se do mais impessoal dos sujeitos, pois, em sua gênese, não tem estatuto do ser, é um movimento executado por meio do fazer. Trata-se da metamorfose do fazer no ser, emprestando ao simples movimento uma dimensão ontológica”.*

Garcia (2003, p. 75) continua dizendo que *“mais uma vez é possível perceber por que essa conceção é chamada antropológica e está vinculada a uma Semiótica³⁹ da troca. Trata-se também de uma conceção que dá destaque à leitura sociopolítica, na qual valor é aquilo que se troca; é uma forma pragmática, concreta, de se tratar o valor. A narratividade estabelece a circulação e a comunicação de valores; as transformações narrativas são, também, transferência de valor”.*

A Figura 4 (p. 68) representa uma síntese do entendimento exposto sobre o processo de troca no mercado.

Figura 4 – Processo de troca no mercado



Parece ficar claro pelo exposto que valor é aquilo que se troca, de forma

³⁸ Cada papel actancial é um modelo de comportamento e está ligado à posição do personagem com relação à sociedade.

³⁹ Semiótica é a ciência que tem por objeto de investigação todas as linguagens possíveis, ou seja, tem por objetivo o exame dos modos de constituição de todo e qualquer fenômeno de produção de significação e de sentido.

que valor é a síntese do objeto. No entanto ainda não está esclarecido como se dá a formação do valor por um ser vivo – o homem, também passível de ser considerado como um sistema de atrações e repulsões, que segundo Mauss (1974) merece reflexão se se trata de um sistema próprio do indivíduo ou da pessoa, sendo assim algo limitado às especificidades da individualidade, ou se também depende do modo de ser e estar do ser no mundo, como algo configurado por meio de bases mais abrangentes, por meio de sistemas significantes traçados pela cultura ou por dimensões macrosociais.

Segundo Garcia (2003, p. 84), no início da década de noventa, surge uma nova perspectiva de análise, a qual dá privilégios para essa sensibilização tímica⁴⁰. A relação entre o tímico, o imaginário social e a vida cotidiana passa a ser compreendida sob um outro enfoque a partir do conceito de valência formulado por Greimas & Fontanille (1993).

Greimas & Fontanille (1993) estabeleceram *“o valor como uma função gerada por dois funtivos, duas valências: intensidade e extensividade”*^{41 e 42}.

Afirma Garcia (2003, p. 85), que *“o conceito de valência é definido e ajuda-nos a compreender como se processa a formação do valor”*.

Segundo Fontanille & Zilberberg (1993), o conceito de valência surge como sendo o valor do valor e foi incorporado à Semiótica em função de uma constatação na análise do discurso: *“o valor dos objetos tem tanta intensidade, quantidade, aspeto ou tempo de circulação, quanto os conteúdos semânticos e axiológicos que os fazem objetos de valor”*.

Greimas (1993) afirma que *“os objetos e a formação do seu valor partem do ponto de vista do sujeito sensível e percetivo, mas essa sensibilidade acaba por ser apropriada pelo objeto, tornando ele mesmo fonte de atração e repulsão, e por meio do palco das trocas, há a produção de um campo sensibilizado que dirige o sistema de atrações e repulsões próprio do sujeito e o faz constituir-se mais pela máscara do que pelo indivíduo”*. O autor ainda frisa que *“o valor é uma função, uma relação entre sujeito e objeto”*⁴³.

Por sua vez, Garcia (2003, p. 94) afirma que *“efetuando uma análise no*

⁴⁰ Tímica: relativo aos aspectos de ao humor ou às relações afetivas.

⁴¹ Funtivo: toda relação é considerada uma função e cada membro de uma função é um funtivo.

⁴² Valência: é um termo consagrado na Química há bastante tempo. Ela caracteriza, ao mesmo tempo, a ligação tensiva e o número de ligações que associa um núcleo a seus periféricos. Os periféricos são definidos pela atração que o núcleo exerce sobre eles e pela potencialidade de atração do núcleo, remetendo ao número de periféricos que o núcleo é susceptível de agrupar sob sua dependência. Há um efeito de coesão produzido pelas relações de dependência entre o núcleo e os periféricos. Um efeito de coesão proveniente das forças de atração. (Fontanille & Zilberberg, 1996)

⁴³ Destaque dado pelo autor deste trabalho.

domínio do mercado, sob o ponto de vista das valências, pode-se dizer que o valor de troca de uma mercadoria como a moeda depende da velocidade (inflação) ou da lentidão (deflação) com a qual as mercadorias são trocadas. Isto traz consequências diretas para a compreensão da circulação de bens nas sociedades de mercado”⁴⁴.

Garcia (2003, p. 94) expressa um entendimento de elevada importância para a compreensão do termo valor, ao afirmar que *“as valências pressupõem a ambivalência do objeto e a instabilidade do sujeito: é no interior dessa tensão entre ambivalência e instabilidade que se constitui o valor”*⁴⁵. Continua identificando que existem dois tipos de valências, *“as valências subjetivas – relativas ao sujeito e as valências objetivas – relativas ao objeto”*.

Garcia (2003, p. 105) afirma ainda que *“há uma categoria tímica com bases macrossociais, o que torna mais claro o movimento, aparentemente paradoxal, do valor que vai se tornando cada vez mais subjetivo, mas, ao mesmo tempo, vai transformando cada vez mais o desejo em necessidade fundada por um macro sujeito social”*.

Tomando por base a visão da Filosofia sobre o valor, em seu sentido lato, propõe-se a seguinte definição para o termo, em substituição à apresentada por outros autores.

Definição 6 – Valor (lato)

Valor é um conceito relativo de algo, resultante de um processo que considera as valências pessoais do sujeito e do objeto, num dado contexto social em relação a uma carência.

A definição de valor preliminarmente proposta será submetida ao escrutínio das demais áreas do saber consideradas neste trabalho, no sentido de se constatar a sustentabilidade do aqui proposto.

Dado o entendimento do termo valor no seu sentido lato, torna-se necessário que ao utilizá-lo num sentido estrito, que o mesmo seja complementado com uma expressão que indique qual seu âmbito, ou seja, se Contábil, Econômico, Filosófico, Marketing, Pessoal, Estratégico ou outro qualquer.

3.3.1.1. Síntese e crítica do valor segundo a Filosofia

Para a Filosofia, valor é aquilo que se troca, de forma que valor é a síntese do objeto. No entanto, reconhece que ainda não está esclarecido como se dá a formação do valor por um ser vivo, já que o homem pode ser visto como um sistema de atrações e repulsões.

⁴⁴ Destaque dado pelo autor deste trabalho.

⁴⁵ Idem.

A Filosofia entende que o valor é uma relação entre sujeito e objeto, portanto complexo, sendo que se chega ao conceito de valor como um sintagma⁴⁶, do qual fazem parte três paradigmas: o linguístico, o antropológico e o tímico-tensivo. Esses três paradigmas obedecem a uma sintaxe de combinação e assim compõem o valor.

Portanto, como a abordagem filosófica descreve o valor como nem totalmente subjetivo, nem totalmente objetivo, mas como um processo onde o sujeito e o objeto interagem considerando as necessidades, desejos, paixões e interesses, não se pode dizer que essa área do conhecimento, apesar de encarar com muita lucidez a questão, não disponibiliza ferramentas que permitam exprimi-lo de forma quantificada.

Isto posto, não é plausível a aceitação generalizada da utilização do termo valor desacompanhado de outros termos que lhe complementem o significado. Mencionar valor simplesmente, não significa muito pouco ou absolutamente nada!

3.3.2. Valor segundo a Economia

Para a Economia, o fenômeno do valor também se apresenta como um dos estudos mais complexos, uma vez que existem várias teorias que tentam explicá-lo. Tais teorias podem ser reduzidas ou classificadas em três grupos, que são:

- Teoria Subjetiva do Valor;
- Teoria Objetiva do Valor;
- Teoria Social do Valor.

Assim, na sequência, é feita uma abordagem sucinta sobre essas teorias, numa profundidade considerada suficiente para sua compreensão neste trabalho.

3.3.2.1. Teoria subjetiva do valor

Também conhecida como Teoria Psicológica do Valor, ou Teoria da Utilidade Marginal, procura explicar, no sentido lato (*latu sensu*), o valor dos bens pela utilidade e quantidade.

Say (1803, p. 68), no seu Tratado de Economia Política, a respeito da teoria do valor utilidade, ou teoria subjetiva do valor, consta que: *“o valor que os homens atribuem às coisas tem seu primeiro fundamento no uso que delas podem fazer.*

⁴⁶ Conjunto de elementos linguísticos que se ordenam como complementos de uma unidade maior. Conjunto de duas ou mais palavras que possuem significado, mas que por si só não podem formar uma frase completa. (Porto, 2009)

Umam servem como alimento, outras como vestuário; algumas nos defendem dos rigores do clima, como as casas; outras, como os ornamentos, os produtos de beleza, satisfazem gostos que são uma espécie de necessidade. Seja como for, permanece sempre verdadeiro que os homens atribuem valores às coisas em virtude de seu uso: o que não serve para nada não tem preço nenhum. A essa faculdade que possuem certas coisas de poderem satisfazer as diferentes necessidades humanas, permitam-me chamar de utilidade”.

Como é possível constatar através do texto de Say, não são de agora os equívocos no trato da questão do valor dado seu entendimento de que “os homens atribuem valores às coisas em virtude de seu uso...”. Já é bem sabido que o interesse em consumir bens econômicos não se fundamenta apenas na utilidade. A personalidade dos consumidores, as motivações, desejos ou mesmo a necessidade e outros fatores são alguns dos motivadores para a posse ou consumo dos bens e serviços.

Também é sabido que há muito tempo a Psicologia, a Economia e o Marketing tentam compreender na sua plenitude fatores como necessidade, utilidade, satisfação, valor e preço, além da relação entre eles.

Foi o economista austríaco Friedrich Von Wieser (1851–1926), pertencente à Escola de Viena, quem usou pela primeira vez a expressão “utilidade marginal”, conhecida também como Lei da Utilidade Marginal Decrescente, a qual expressa que em uma relação econômica a utilidade marginal de uma mercadoria decresce à medida que se consome mais uma unidade (Oliveira, 1999, p. 83).

No entanto, a Teoria da Utilidade Marginal foi formulada pela primeira vez, pelo economista alemão Hermann Heinrich Gossen (1810–1858), no seu livro publicado em 1854⁴⁷. O autor formulou importantes leis, tendo uma delas os seguintes termos: “o valor de qualquer unidade de uma coisa é igual à sua utilidade marginal. A utilidade marginal de uma coisa é a utilidade que nos presta a unidade que satisfaz a menos importante de nossas necessidades” (Silva, 1983, p. 122).

A Teoria da Utilidade Marginal Decrescente fundamenta-se na observação de que, à medida que aumenta a quantidade de uma coisa possuída, diminui a utilidade de uma unidade da referida coisa. Nesse sentido, a utilidade das coisas tende a diminuir à medida que as quantidades oferecidas vão extinguindo as necessidades, tornando-as menos útil quando ultrapassam esse limite.

Segundo Silva (1983, p. 123), sob a ótica da Teoria Marginal Decrescente, tem-se que “o valor surge segundo o grau de utilidade atribuído aos

⁴⁷ *Entwicklung der Gesetze des menschlichen Verkehrs* (Desenvolvimento das leis de trocas entre os homens). Disponível em: <http://www.eumed.net/cursecon/economistas/gossen.htm>

bens”. Por esse motivo, afirma ainda que essa teoria também é chamada de teoria subjetiva do valor, já que *“o valor é uma função da utilidade e quantidade”*.

Sendo uma questão subjetiva, o problema da avaliação da utilidade torna-se complexo e merecedor da atenção de inúmeros economistas, matemáticos e psicólogos.

Sampaio (1948, p. 251) aborda o tema com a seguinte visão: *“as utilidades correspondentes às quantidades utilizadas da mercadoria se medem, portanto, pelas satisfações produzidas. Desta forma, a utilidade se mede pelos seus efeitos, do mesmo modo que a temperatura se mede pela dilatação do mercúrio, que é um efeito físico”*.

Allen (1960) salienta que a Economia é um estudo analítico de relações, onde se supõe existirem grandezas numericamente mensuráveis, e que o conceito de utilidade ou satisfação também é da mesma natureza. Portanto, são grandezas que podem ser medidas por meio de ordenação de indicadores ou números-índices.

A satisfação não se presta a ser medida, porém a Teoria Económica pressupõe que o fenômeno da utilidade, ou, pelo menos, a troca de utilidades é mensurável e que sua medição se expressa em termos monetários. Silva (1983, p. 124) afirma que *“a forma exata da utilidade que uma mercadoria tem para um indivíduo, com as satisfações que este pode obter dela, não é admitida por uma determinação precisa”*.

Em geral os economistas dão preferência à abordagem ordinal, onde a utilidade dos bens é medida através da ordenação segundo as preferências, usando para tanto, um modelo gráfico denominado curva de indiferença⁴⁸ ou análise das curvas de indiferença. A abordagem da indiferença permite, pelo ângulo de indiferença, que subjetivamente ou mentalmente os bens sejam avaliados, não importando se a satisfação das necessidades é obtida por meio de bens ou serviços substitutos.

Sabe-se que a Psicologia tem restrições à teoria da utilidade marginal porque entende não ser possível medir a utilidade. Os que partilham desse entendimento oferecem outras explicações baseadas nos fatores motivacionais, nas atitudes pessoais, nas percepções, no grau de aprendizagem etc.

Apesar da dificuldade de medição, nada impede que a teoria da

⁴⁸ Curva de Indiferença é um gráfico de uma função que mostra combinações de bens, na quantidade que torna o consumidor indiferente. Ela representa todas as combinações de cestas de mercado que proporcionam o mesmo nível de satisfação a uma pessoa. Assim, ele não tem preferência entre uma combinação contra a outra, já que cada uma provê um mesmo nível de satisfação (utilidade não muda). As curvas de indiferença são muito utilizadas para representar as preferências do consumidor.

utilidade marginal seja ilustrada graficamente, por meio de um sistema de coordenadas cartesianas, através do qual são representadas as variáveis utilidade (ou satisfação) e a quantidade. Considerando-se a utilidade que nos presta a última quantidade, a ela atribuímos um valor, o qual será o mesmo das outras quantidades, uma vez que todas são iguais. Daí, na eventualidade de uma troca de bens ou serviços, aquele valor (ou preço, no sentido de que este é a medida monetária o valor) prevalecerá para qualquer das unidades. Como todos aqueles que participam das trocas baseiam-se no mesmo raciocínio, em determinado momento, verificam-se as relações de trocas em toda a Economia.

3.3.2.2. Teoria objetiva do valor

A Teoria Objetiva do Valor compreende a Teoria do Valor-trabalho, ou seja, que o valor tem por fundamento o trabalho. No tocante a essa teoria, aparecem em destaque os três economistas que mais contribuíram para o seu desenvolvimento: Adam Smith⁴⁹, David Ricardo⁵⁰ e Karl Marx⁵¹.

Para Smith (1776), o valor dos bens dependia exclusivamente do trabalho, uma vez que entendia ser o fator de produção trabalho, a única fonte da riqueza de um país. Por esse motivo defendia que o valor de um produto é igual à quantidade de trabalho que seu possuidor pode comprar com ele, sendo esta, portanto, a medida real do valor de troca de qualquer mercadoria.

Segundo sua visão, o termo valor pode ser tomado em dois sentidos diferentes, ou seja, valor de uso (utilidade particular de um objeto) e valor de troca (poder que possui um objeto, possibilitando-nos trocá-lo por outro).

A visão de Smith (1776) conduz ao conhecido paradoxo, gerado pelo facto de que certas coisas têm grande valor de uso, como, por exemplo, a água. No entanto, o seu valor de troca é relativamente pequeno, ao contrário de outras coisas que possuem grande valor de troca, como o caso do diamante, mas com valor de uso não muito grande.

Evidentemente, o autor apenas se preocupou com o valor de troca dos bens, pois, no seu entender, as coisas valem o equivalente ao trabalho empregue na sua produção. Esse raciocínio não tem validade geral e, muitas vezes, nem mesmo no sentido particular.

⁴⁹ Adam Smith – (05/06/1723 – 17/07/1790) – economista e filósofo escocês, considerado o pai da economia moderna, e o mais importante teórico do Liberalismo Econômico.

⁵⁰ David Ricardo – (19/04/1772 – 11/09/1823) – considerado um dos principais representantes da Economia Política clássica.

⁵¹ Karl Heinrich Marx – (05/05/1818 – 14/04/1883) – intelectual e revolucionário alemão, fundador da doutrina comunista moderna, que atuou como economista, filósofo, historiador, teórico político e jornalista.

Apesar disso, Ricardo (1978) deu continuidade à Teoria Valor-trabalho de maneira mais coerente, lógica e sistemática, mas isso não foi suficiente para evitar que sua teoria fosse considerada tão falsa como a de seu antecessor.

Para Ricardo (1978), o trabalho também constitui a fonte do valor, mas acrescenta que se trata do trabalho empregado direta ou indiretamente na produção. Trata-se, em última análise, de um trabalho acumulado, resultante da soma de todos os esforços necessários para se alcançar a produção. Nesse sentido, sua teoria se baseia no valor de custo.

Se essa teoria fosse correta, as conclusões a seguir também seriam:

- O valor de um bem econômico é igual à soma do trabalho ou dos custos.
- Dois bens produzidos com trabalho ou custos iguais têm valor igual.
- Todas as variações no valor são devidas às variações nos custos ou no trabalho.

Como terceiro expositor da Teoria do Valor-trabalho, tem-se o socialista Marx (1980) que, com base nos seus antecessores, entendia que a força do trabalho do homem é a força única que cria valores. Às mercadorias só são reputadas valores porque contém trabalho humano.

O entendimento de Marx (1980) mostrou-se semelhante ao dos seus antecessores, apenas substituindo a palavra trabalho pela expressão força de trabalho e conceituando-a como a força de trabalho da sociedade inteira, a qual se manifesta no conjunto dos valores. Esse entendimento leva à compreensão de que é somente um quantum do trabalho ou o tempo de trabalho necessário, em uma dada sociedade, para produzir um artigo, que determina a quantidade de valor de algo.

Não é difícil constatar que no dia-a-dia da vida econômica, nada disso se confirma, o que faz com que as conclusões tiradas não sejam verdadeiras; o mesmo acontecendo com a premissa da teoria.

Segundo Silva (1983), o próprio David Ricardo, em várias ocasiões, em reconhecimento à inexatidão dos seus fundamentos do valor baseados no trabalho, teria proferido os seguintes termos: *“Não estou satisfeito com a explicação que dei dos princípios que regem o valor. Eu gostaria que alguém mais experimentado o fizesse”*.

3.3.2.3. Teoria social do valor

A Teoria Social do Valor refere-se ao valor do ponto de vista social, isto é, à importância social atribuída aos bens econômicos para efeito de troca.

Defende Silva (1983, p. 129) que, segundo a Teoria Social do Valor, “o valor de troca passa a ser considerado como valor social”. Adiciona a esse entendimento sua visão de como surge o valor social dos bens e dos serviços de consumo:

- que os bens e serviços são permutáveis entre si;
- que o agente económico (o homem) tenta aproveitar da melhor forma possível os meios escassos de satisfação, utilizando-os diretamente ou trocando-o pelos de maiores vantagens.

Uma vez que todos os produtores tendem a fazer o mesmo, os juízos individuais acerca dos graus de utilidade dos bens raros e escassos são objeto de contínuas comparações e ajustes, na prática diária das trocas.

Nas condições de num ambiente de livre comércio, obtém-se estimativas socialmente aceites da importância que se há de atribuir a cada bem como meio de satisfazer necessidades.

Disso surge um sistema completo das proporções em que os bens devem ser trocados entre si, com a concordância geral e a quantidade de um bem que se considera equivalente ao total de outro distinto.

Assim sendo, a determinação quantitativa de seu valor de troca é fixada pelo consenso social.

A partir do momento em que estabiliza socialmente, o valor de troca recebe uma objetividade social e se impõe aos indivíduos como algo exterior à sua mente e à sua vontade. Em outras palavras, adquire existência sobre a qual os indivíduos não têm, isoladamente, qualquer domínio imediato e direto.

Daí que o valor de troca ou valor social passa a ser uma propriedade dos bens, que permite medi-los e compara-los entre si, transformando-se em dimensão comum dos produtos, que serve de base para regular a conduta económica de cada produtor e que tem como unidade de medida a unidade monetária (a moeda).

A partir do valor de troca do bem que se propõe criar (que expresso em moeda corresponde ao preço)⁵², o agente económico calcula o que pode gastar em produzi-lo (custo de produção) e a quantidade que convém produzi-lo, a qual depende, por outro lado, do valor social ou valor de troca (também expresso em dinheiro) dos bens dos outros produtores (concorrentes). Nesse contexto, o conceito de valor pode ser enunciado da seguinte forma: “o valor social, ou valor de troca, dos bens e serviços constitui o poder de compra que eles

⁵² Essa afirmação só é sustentável no caso de uma transação individual, pois num mercado de livre concorrência, cada negócio pode envolver um preço diferente. Assim, não parece ser possível definir um preço, mas sim sugerir-lo e sujeitar-se à negociação das condições da troca.

possuem” (Silva, 1983, p. 130).

No enunciado proposto por Silva (1983, p. 130) deve-se entender por poder de compra, a capacidade de seus possuidores em poder troca-los por outros bens ou serviços.

Silva (1983, p. 131) ainda corrobora o entendimento de Gama & Gonçalves (1959) em relação ao carácter social do valor, afirmando que ele é um fenômeno de mútua dependência, não podendo ser explicado por um elemento simples ou causa única.

3.3.2.4. Síntese e crítica do valor segundo a Economia

A Economia aborda a questão do valor segundo a Teoria Subjetiva, a Objetiva e a Social, sobre as quais os tópicos seguintes farão algumas considerações a respeito.

3.3.2.4.1. *Valor segundo a teoria objetiva*

A Teoria Objetiva do Valor, ao afirmar que o tempo de trabalho gasto em fazer uma coisa é que serve para medir o valor dessa coisa, incorre em erro, pois já está mais do que comprovado que o tempo de trabalho pode nada influir no valor das coisas. Como não se constitui objetivo deste trabalho fazer uma análise extensiva sobre as teorias, não se considera pertinente um maior aprofundamento crítico a essa visão que toma o trabalho como fundamento do valor.

3.3.2.4.2. *Valor segundo a teoria subjetiva*

O entendimento sobre valor, por parte da Teoria Subjetiva do Valor se aproxima muito da visão da Filosofia. Modernamente essa teoria se apoia na lei da utilidade decrescente para explicar as alterações no valor das coisas em função das quantidades consumidas. No entanto, não apresenta forma de avaliar a utilidade de um bem ou serviço.

3.3.2.4.3. *Valor segundo a teoria social*

A Teoria Social do Valor, sozinha, não explica o valor, no entanto, é necessário reconhecer que a importância que a sociedade atribui às coisas é levada em conta pelo indivíduo aquando da sua atribuição do valor a alguma coisa.

3.3.2.4.4. *Valor segundo a Economia*

Pelo que foi visto em relação as teorias no âmbito da Economia, é

possível concluir que a:

- Teoria Subjetiva do Valor está próxima à visão da Filosofia.
- Teoria Objetiva do Valor não é reconhecida como verdadeira.
- Teoria Social do Valor também está próxima da visão da Filosofia.

Como visto, não é difícil perceber que a Economia, por tratar das coisas através de sua quantificação econômica, não possui instrumentos para lidar com o valor no seu sentido lato. Por esse motivo ela só o reconhece no sentido estrito de valor econômico.

Portanto, para o sentido lato do termo valor, a Economia também não apresenta qualquer contributo, prevalecendo como mais completa e mais bem fundamentada a visão da Filosofia.

3.3.3. Valor segundo a Qualidade

Como é de fácil constatação na literatura atual, a Qualidade tem sido a área do conhecimento que tem tentado consolidar uma abordagem bastante relacionada com a questão do valor. Para melhor perceber a origem desse relacionamento e suas características, a análise desenvolvida neste trabalho faz uma abordagem que pode ser dividida em duas partes, a saber:

- 1ª. Procura identificar os aspectos tratados pelo trabalho pioneiro sobre análise do valor e seu conceito de valor, bem como sua vinculação com a qualidade das coisas.
- 2ª. Analisa os principais trabalhos no âmbito da Qualidade e procura identificar como estes se relacionam com o trabalho pioneiro e o nível de convergência entre eles, além de tentar validar como justificáveis os esforços da área da Qualidade em tentar capitalizar para si a questão do valor.

3.3.3.1. Valor segundo a abordagem de Miles

As pesquisas feitas sobre a relação entre valor e qualidade remontam ao trabalho considerado pioneiro nessa área, denominado *Value Analysis*, que Lawrence D. Miles desenvolveu em 1947 na General Electric, e que fora chamado de Engenharia de Valor (EV). Em decorrência de seu sucesso, muitas foram as edições do livro *Techniques of value analysis and engineering* (1989), que até hoje é um referencial para a Análise do Valor (AV) no âmbito da engenharia.

Segundo o autor, as técnicas referidas no livro representam um método sistemático para melhorar o valor dos bens ou produtos e serviços através do exame de sua função. Segundo tal método, o valor pode ser aumentado através da melhoria da função ou da redução do custo, mas nunca através da redução da função.

Na sua obra, Miles (1989, p. Aba da capa) começa por explicitar o método, mencionando que⁵³: *“through improved problem solving, creativity, and decision making, you can increase the value of your products or services, either by. . .*

- *holding your quality while reducing costs*
- *holding your costs while increasing quality*
- *or, when needed, both”*.

Segundo Miles (1989, p. 4) *“um produto ou serviço é geralmente considerado como tendo um bom valor, se o produto ou serviço tem um desempenho e custo adequados, ou, por definição inversa, um produto é considerado como não tendo um bom valor, se carece de desempenho ou custo adequados. Pode-se tomar como correto dizer que, por esta definição, o valor pode ser aumentado pelo aumento do desempenho ou diminuição do custo”*, e segue afirmando que:

1. *“O valor é sempre aumentado reduzindo custos (embora, é claro, mantendo-se o desempenho)”*.
2. *“O valor cresce com o aumento de desempenho, se o Cliente precisar disso e estiver disposto a pagar por mais performance”*.

Sobre o atingimento do valor máximo, Miles (1989, p. 5) explica que *“o valor máximo é provavelmente algo que nunca será alcançado. O grau de valor em qualquer produto depende da eficácia com que cada ideia utilizável, processo, material, e uma abordagem para o problema foram identificados, estudados e utilizados. A finalidade das técnicas especiais e do conhecimento especial de análise do valor é trazer, com menos dispêndio de tempo e dinheiro, mais combinações com o foco em mais valor”*.

Discorrendo sobre o grau normal de valor, Miles (1989, p. 5) explica que *“normalmente, o valor é considerado bom se o produto contém boas combinações de ideias, processos, materiais, funções e custos e o da concorrência; é considerado ruim se o inverso for verdadeiro, se perdeu resultados ou volume de vendas. Este método de determinação do grau de valor, muitas vezes chega tarde demais e tem sérias limitações. A alguns produtos típicos tem-se que dar mais atenção do que o normal, a fim de determinar quanto a mais de custos eles têm além do necessário, quando comparado, não com a concorrência, mas com a melhor combinação de ideias disponíveis, processos, materiais e conceitos de design”*.

Ao fazer uma abordagem sobre a importância do valor, Miles (1989, p. 5) afirma que: *“em um sistema de livre empresa num ambiente de livre concorrência, o sucesso nos negócios reside no oferecimento a longo prazo, do melhor valor para o preço pedido. A concorrência determina em que direção devemos ir na definição do conteúdo do valor para que um produto ou serviço possa ser competitivo. Esse melhor valor é*

⁵³ Optou-se por reproduzir o texto original para que não houvesse o risco de haver alguma distorção na sua compreensão originada pela sua tradução livre.

determinado por duas considerações: desempenho e custo”.

Como síntese do significado da Análise do valor, Miles (1989, p. 2) sugere que: *“a análise do valor ou de engenharia é um sistema para identificar e lidar com os fatores que causam custos que não contribuem com os produtos, processos ou serviços. Este sistema utiliza todas as tecnologias existentes, conhecimentos e habilidades para identificar de forma eficiente os custos ou esforços que não contribuem para as necessidades do Cliente e desejos. Seu efeito é contribuir com o bom e alcançar até mesmo o melhor”.*

Mais recentemente, Miles (2011), através do website da fundação com seu nome, define como valor o que segue: *“Value – ... a fair or proper equivalent in money, commodities, etc., esp. for something, sold or exchanged; fair price or return; the worth of a thing in money or goods at a certain time; market price; purchasing power; that quality of a thing according to which it is thought of as being more or less desirable, useful, estimable, important, etc.; worth or the degree of worth ...”.* Com os termos utilizados, ao invés de esclarecer a questão, conseguem complicá-la ainda mais a visão de valor, pois passa a ser uma miscelânea de coisas ao mesmo tempo, A nosso ver, tentam fazê-la servir a tudo e acabam por fazê-la não servir para nada!

Considerando ser este o primeiro trabalho sobre análise do valor e que serve de base para o conceito de valor aqui em análise, é necessário, antes de continuar sua abordagem no âmbito da Qualidade, verificar os pontos mais críticos sobre o trabalho de Miles.

3.3.3.1.1. Síntese do trabalho de Miles

Na análise do trabalho de Miles (1989), já de início é possível identificar que o autor denomina a AV como sendo uma questão que envolve qualidade e custos, mais precisamente de eficácia dos custos. Em outras palavras, trata de como fazer mais e melhor com menos custo. Evidentemente que o autor demonstra coerência ao se referir à necessidade de se fazer mais e melhor com menos, sob o ponto de vista da relação custo-benefício, que por sua vez está vinculada ao uso racional dos recursos.

Basicamente, a visão do autor considera duas variáveis: uma função a ser desempenhada e o custo para se obter a função. Essas variáveis normalmente estão relacionadas com as seguintes funções organizacionais:

Função desempenhada pelo produto ➔ Marketing e Engenharia de produto

Custo para se obter a função ➔ Produção e gestão de custos

Como é possível ver, a AV é um processo que necessita do envolvimento multidisciplinar de áreas como o Marketing, Engenharia de Produto, Produção e Custos.

Rosenfeld (1999, p. 3) alega que: *“Deve ser salientada a diferença entre AV/EV e técnicas de redução de custos. A AV/EV constitui um esforço deliberado para identificar e selecionar o método de representar o melhor valor de uma seleção de alternativas, ou os requisitos de menor custo, entre muitos outros, para satisfazer as necessidades funcionais adequadas. Uma simples ideia que é gerada resultando num menor custo para atingir um requisito de projeto não é AV/EV. Embora a ideia represente projeto, sendo satisfeitos, representam o real problema”*.

Apesar desses argumentos, não parece ser aceitável que um esforço multidisciplinar, dependente das competências de outras áreas da organização, tenha seus méritos capitalizados apenas por uma das áreas que participam do processo.

Os autores mencionados não definem explicitamente seu entendimento sobre o termo valor, mas reconhecem que um produto ou serviço é geralmente considerado como tendo um bom valor, se o produto ou serviço tem um desempenho e custo adequados. Ao reconhecerem isso, os autores começam a confundir o conceito de valor, com a utilização do termo para representar a relação entre a qualidade e o custo do produto ou serviço.

O que é criticável nessa relação é que acaba por resultar numa evidente deturpação do que se entende por qualidade, como se ela fosse algo passível de uma avaliação objetiva.

É de importante salientar que a visão de qualidade de Miles não se restringiu apenas às questões internas, mas também às voltada ao mercado, ao entender que a concorrência determina em que direção devemos ir na definição do conteúdo do valor para que um produto ou serviço possa ser competitivo. Esse melhor valor é determinado por duas considerações: desempenho e custo.

Claramente se vê que Miles assumiu o conceito lato do termo valor como uma medida de eficácia, o que não é correto.

Na busca de alguma revisão dos conceitos, a pesquisa feita no *website* da *Lawrence Delos Miles Value Foundation* (2009)⁵⁴ revelou alguma referência complementar sobre os conceitos e significados dos termos utilizados por Miles, ao abordar os tópicos relativos à análise funcional e valor, que são expostos a seguir e também reproduzidos na Figura 5 (p. 82):

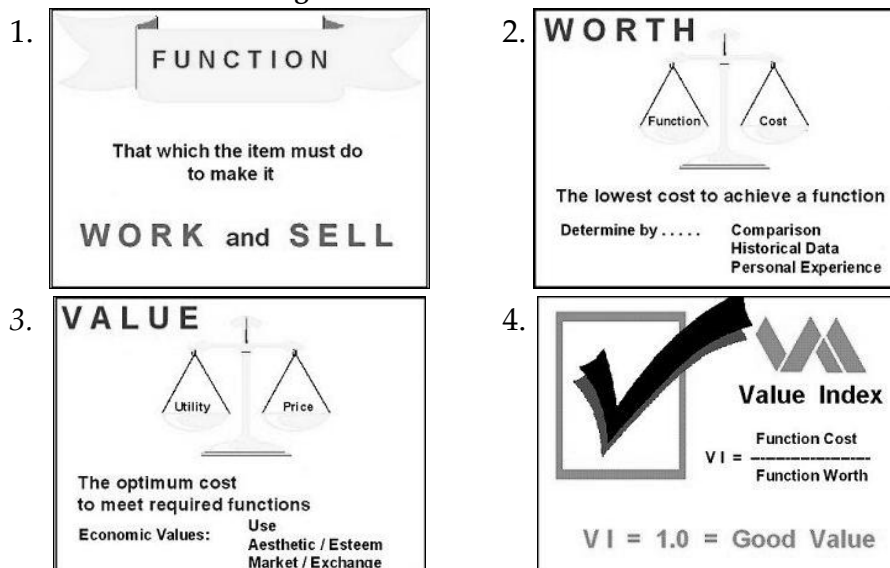
- Análise funcional
 - Função – corresponde àquilo que o item deve fazer para torná-lo operacional e vendável.
 - Valor da função – neste contexto, valor equivale ao mais baixo

⁵⁴ Website: <http://www.valuefoundation.org/fellows.htm>

custo que proporcionaria uma função com as qualidades e especificações que o Cliente quer para que seja operacional, sendo divisível entre:

- Função básica – 1. Aquilo que é essencial para o desempenho de um trabalho ou função vendável; 2. Aquela função que descreve as principais características utilitárias de um produto ou serviço para cumprir um requisito do usuário.
- Função secundária – 1. A maneira segundo a qual a função básica foi implementada; 2. Uma função que indica a qualidade, confiabilidade, satisfação, desempenho, conveniência, atratividade, e em geral além da necessária para satisfazer as necessidades do usuário mínimo.
- Valor – está claro, já no início da exposição das técnicas, que na realização da Análise do valor, apenas são considerados três tipos de valor econômico⁵⁵, o que exclui outras formas como, valor político, valor social, valor judicial etc.
 - A metodologia restringe-se a apurar o valor de custo ou preço de um produto ou serviços e atribui-lo a cada função que está sendo realizada para determinar o custo da função.
 - Na sequência é determinado o valor de cada função, ou valor da função, definida como o custo baixo para consegui-la.
- O passo final é dividir o custo da função pelo valor da função.

Figura 5 – Síntese da técnica



Fonte: Lawrence Delos Miles Value Foundation (2009)

⁵⁵ Valor econômico – representado pelo valor de uso, valor estético ou de estima e valor de mercado ou valor de troca.

Das indicações contidas nos quadrantes que compõem a Figura 5 (p. 82) se conclui que:

1. Função – corresponde àquilo que o item deve fazer para torna-lo operacional e vendável.
2. Valorizavel – considera os fatores que tornam algo desejável, útil ou valioso. Envolve a identificação da função e o menor custo para obtê-la, determinado por comparação, dados históricos e experiência pessoal.
3. Valor – surge da relação entre a utilidade da função⁵⁶ e seu valor econômico.
4. *Value Improvement* (VI) – resulta da relação valor da função (custo)/valor da função (menor custo). Sugerem que se o VI for igual a 1,0, ele é considerado um bom valor⁵⁷.

Em sua obra, Miles (1989) deixa claro o entendimento de que o oferecimento ao mercado de produtos e serviços com qualidade superior e a preços adequados levam a que esse mesmo mercado dê mais valor ao produto ou serviço, o que é uma afirmação que claramente não se sustenta.

Além disso é necessário registrar que a afirmação “1.” (p. 79), juntamente com a interpretação de que melhoria da função representa um aumento da qualidade e do valor, conduz à compreensão que, do ponto de vista interno da empresa, existe a Equação 1⁵⁸ (p. 83).

Equação 1 – Valor (custo)⁵⁹

$$\text{Valor} = \frac{\text{Qualidade}}{\text{Custo}}$$

No entanto, na afirmação “2.” (p. 79) o autor estabelece uma condição advinda do ambiente externo que contradiz a Equação 1 (p. 83), uma vez que a condiciona ao preço pago pelo Cliente que dá origem à Equação 2 (p. 83).

Equação 2 – Valor (preço)⁶⁰

$$\text{Valor} = \frac{\text{Preço}}{\text{Qualidade}}$$

⁵⁶ Utilidade da função – representado pelo custo ótimo que torna possível a existência da função requerida.

⁵⁷ Valor da função corresponde ao mais baixo custo que proporcionaria uma função com as qualidades e especificações que o cliente quer que ele funcione. Este valor em moeda, serve de guia e medida e indica, aproximadamente, qual o custo máximo que deve ser aceito para a função no processo de tomada de decisões.

⁵⁸ Apesar da representação do conceito poder ser expresso na forma de uma equação, o autor não quantifica Qualidade, de forma que o valor possa ser representado como um fator.

⁵⁹ O autor deveria ter encontrado uma denominação mais apropriada para esse quociente.

⁶⁰ Idem.

Portanto, é possível identificar uma séria inconsistência na forma como Miles encara o valor, com um cariz económico e conflitante uma vez que o expressa ao mesmo tempo:

- Como sendo o resultante da relação entre a utilidade da função e seu valor económico (Figura 5 – 3, p. 82).
- Como sendo o resultante da relação entre qualidade e custo (Equação 1, p. 83)
- Como sendo o resultante da relação entre qualidade e preço (Equação 2, p. 83).

Em síntese, as referências sobre o termo valor ora referem-se a uma relação em que a qualidade é considerada, outras referem-se a valor económico. Esse problema de foco em relação ao conceito de valor por parte de Miles, como sendo um quociente entre dois fatores é caracterizado neste trabalho como um fenómeno denominado “miopia de Miles”⁶¹.

3.3.3.2. Valor segundo a abordagem de trabalhos mais recentes

No desenvolvimento deste item é analisada a questão da conceituação e utilização do termo valor seguindo uma ordem cronológica de trabalhos pertencentes a variadas áreas do conhecimento, todas elas em data posterior ao trabalho de Miles.

Antes de abordar especificamente a contribuição dos autores que desenvolveram importantes trabalhos na área da Qualidade, é necessário entender que estes foram precedidos pelos contributos dos hoje considerados “gurus da qualidade”, William Edward Deming, Joseph Juran, Phillip Crosby, Armand Feigenbaum e Koru Ishikawa.

Nesse sentido, justiça se faça às chamadas visões clássicas da qualidade, que apesar de contemporâneas a Miles, não sucumbiram aos seus conceitos, pois cingiram-se à essência do termo qualidade, sem que com isso, fossem menos abrangentes e precisas, como se pode ver na sequência:

- Deming⁶² (1990, p. 121) entende que *“qualidade significa um grau previsível de uniformidade e confiabilidade a baixo custo, estando adequada ao mercado”*.
- Juran (1997, p. 390) entende *“qualidade como a adequação ao uso”*.

A *International Organization for Standardization* (ISO), expressa através da ISO (2005, pp. Identifier: CDB-00171128-00171001) seu entendimento no sentido de que qualidade vem a ser *“a totalidade das características de um produto que*

⁶¹ Em síntese, a “miopia de Miles”, se refere à compreensão equivocada do valor como um quociente.

⁶² William Edwards Deming – considerado o pai do milagre japonês após a 2ª Guerra Mundial.

suportam suas habilidades de satisfazer uma necessidade estabelecida ou implícita”.

Pelo definido pela ISO, a qualidade de algo pode ser determinada pela comparação de um conjunto de características inerentes a um conjunto de requisitos. Se essas características inerentes cumprirem todos os requisitos, o nível excelente de qualidade é alcançado. Se essas características não atenderem todos os requisitos, um nível baixo ou pobre de qualidade é alcançada.

Segundo essa visão, qualidade acaba por ser uma questão de grau. Em suma, a qualidade de algo depende de um conjunto de características intrínsecas e um conjunto de requisitos. De acordo com a definição, a qualidade é um conceito relativo pois está sempre relacionada a um conjunto de requisitos.

Na tentativa de expandir a abrangência da área da Qualidade, vários autores propõem o alargamento do conceito de qualidade e/ou propõem formas de medi-la. Esse esforço, apesar de louvável, não tem saído ileso da “miopia de Miles”, como pode ser visto nos trabalhos mencionados na sequência.

3.3.3.2.1. *Valor segundo Parasuraman, Zeithaml & Berry*

Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985) foram pioneiros na proposição da medição da qualidade do serviço, baseada no modelo de satisfação de Oliver (1980), afirmando que a satisfação do Cliente é função da variação do valor percebido pelo Cliente entre a expectativa e o desempenho.

O princípio dos autores baseia-se no facto de que pesquisadores e gestores de empresas de serviços concordam que a qualidade “Q” nos serviços envolve a comparação entre as expectativas “E” e a performance/desempenho “D”, e cita que: *“qualidade de serviço é a medida de quão bem o nível de serviço coincide com as expectativas dos Clientes. A qualidade no serviço deve estar conforme as expectativas do Cliente, em bases consistentes”* (Parasuraman et al., 1985, p. 42).

Para o modelo tradicional de Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988), apesar de ser parcial por não explorar todas as possibilidades de análise, qualidade é suposto preceder a satisfação do Cliente. Sobre a qualidade percebida em serviços é razoável afirmar que a qualidade percebida de um determinado serviço resulta de um processo de avaliação, onde o consumidor compara as suas expectativas com o serviço que ele percebeu ter recebido, ou seja, ele confronta o serviço percebido com o serviço esperado. O resultado desse processo equivale à qualidade percebida do serviço. Assim, a qualidade do serviço depende de duas variáveis: o serviço esperado e o serviço percebido (Grönroos, 1982; 1984; Parasuraman et al., 1988). Qualidade pode também ser vista como o julgamento amplo da superioridade e excelência do produto (Zeithaml, 1988).

Zeithaml (1988) entende que o valor percebido pelo Cliente corresponde à avaliação global feita por ele, sobre a utilidade de um produto, baseada na sua percepção daquilo que é recebido e do que é dado.

Em relação à questão da graduação entre o que é tangível e intangível no produto, Berry & Parasuraman (1992) e Kotler (2000) consideram que, se a fonte do benefício essencial de um produto é mais tangível do que intangível, ele é considerado uma mercadoria, e que em sentido contrário, se o benefício essencial é mais intangível do que tangível, é um serviço. Dizem ainda, que é necessário considerar que praticamente todos os produtos têm elementos tangíveis e intangíveis que contribuem para o benefício total.

3.3.3.2.1.1. *Valor percebido segundo a abordagem de Zeithaml*

Derivado do conceito de valor, surgiu o termo valor percebido, entendido neste trabalho como consta na Definição 3 (p. 47), que serve de base teórica para comparar o entendimento por parte de alguns autores da área da Qualidade.

Segundo Zeithaml (1988, p. 14) *“valor percebido pelo Cliente corresponde à avaliação global feita pelo consumidor sobre a utilidade de um produto, baseada na sua percepção daquilo que é recebido e do que é dado”*.

É possível perceber que a avaliação do consumidor sobre a utilidade do produto, resultante do confronto entre o que é recebido e o que é dado em troca representa mais uma definição que padece da “miopia de Miles”.

3.3.3.2.2. *Valor segundo Gale*

Gale (1994, p. XIV) entende que *“valor para o Cliente é a qualidade percebida no mercado ajustado para o preço relativo de seu produto”*.

Com esse entendimento, o autor vincula o valor à qualidade percebida e ao preço.

3.3.3.2.3. *Valor segundo Garvin e Crosby*

Preocupado em subsidiar ações competitivas concretas no âmbito empresarial, Garvin (1987) apresenta o que chama de várias faces que pode assumir a qualidade no processo de adequação às necessidades dos consumidores e aos objetivos empresariais básicos. Como resultante dessa abordagem, o autor define as dimensões estratégicas da qualidade, sinteticamente, como as apresentadas no Quadro 3 (p. 87).

Quadro 3 – Dimensões de qualidade

Garvin (1987)			
Dimensões de qualidade			
Utilidade de Base	O mesmo que serviço de base.	Desempenho	Corresponde às características operacionais básicas do produto
		Conformidade	Corresponde ao grau em que as características operacionais de um produto ou serviço estão de acordo com os padrões preestabelecidos, uma vez que todo produto/serviço envolve um projecto com suas especificações.
		Características	Corresponde aos adereços dos produtos, ou seja, aquelas características secundárias que suplementam o funcionamento básico do produto.
		Estética	Corresponde à aparência do produto, o que sente com ele, seu cheiro, seu som, sua cor, seu sabor.
		Durabilidade	Corresponde à medida de vida útil do produto, envolvendo suas dimensões económicas e técnicas.
Serviços Necessários	Identificam-se p/modalidades de produção do serviço base e por tudo aquilo que	Qualidade Percebida	A reputação de um produto é um dos principais factores que contribuem para esta dimensão.
		Confiabilidade	Corresponde à probabilidade do mau funcionamento de um produto ou de ele falhar num determinado período.
Serviços Acrescentados	Representam utilidades não ligadas ao serviço de base	Atendimento	Corresponde à rapidez, à cortesia e à facilidade de reparo do produto.

Fonte: Garvin (1987)

Garvin (1987) explica que, contrariamente ao defendido por Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985) entre as oito dimensões estratégicas apontadas, a estética e a qualidade percebida não são diretamente objetiváveis por medição⁶³.

Defende Garvin, que as empresas que optem por competir através da qualidade, podem fazê-lo de diversas maneiras, não sendo necessário buscar a excelência em todas as dimensões ao mesmo tempo, mesmo porque, há restrições que inviabilizam explorar todas elas. Por esse motivo, as empresas devem proceder a uma análise que permita identificar as dimensões nas quais pretende competir e priorizar as ações que viabilizem o desenvolvimento dessas dimensões.

Também é importante o registo de que dependendo das características do segmento explorado pela empresa, é necessário definir a qualidade baseada no produto e na produção, como segue:

- Qualidade baseada no produto – entende Garvin (1987) que, as diferenças de qualidade se refletem nas diferenças de quantidade de algum ingrediente ou atributo de um produto, no que chama de oito dimensões de qualidade (performance, características, confiança, conformidade, durabilidade, manutenção, estética e

⁶³ Monroe (1990), citado mais adiante, parece não ter atentado para isso ao propor o rácio.

qualidade percebida).

- Qualidade baseada na produção – entende Crosby (1988) que, a qualidade pode ser entendida como conformidade com os requisitos, de maneira que qualquer desvio nas especificações implica em perda de qualidade, levando o produto a ser considerado mal feito ou não confiável, proporcionando menos satisfação do que outro feito adequadamente.

3.3.3.3. Crítica do valor segundo a Qualidade

Conforme já relatado, as pesquisas feitas sobre a relação entre valor e qualidade remontam ao trabalho considerado pioneiro nessa área, denominado *Value Analysis*, que Lawrence D. Miles desenvolveu em 1947 na General Electric, e que fora chamado de Engenharia de valor (EV), motivo pelo qual as conclusões se iniciam por ele.

3.3.3.3.1. *Crítica à abordagem de Miles*

A conclusão a que se chega, como tentativa de se encontrar uma justificativa para tamanho equívoco na utilização do termo valor, é que provavelmente tenha sido um erro deliberado, cujo objetivo de se beneficiarem da aura que envolve o termo, que acabou por resultar na atração desmesurada para um conceito tão básico, óbvio e lógico, que é: fazer mais e melhor por menos.

Se foi deliberada a utilização do termo por Miles, não podemos ser ingênuos a ponto de pensar que a persistência do equívoco até os dias de hoje se dá por ingenuidade daqueles que dele se utilizam para “vender sonhos”.

Portanto, o trabalho de Miles (1989) não apresenta argumentos que justifiquem a não prevalência da visão da Filosofia sobre a gênese do termo valor.

3.3.3.3.2. *Crítica aos trabalhos mais recentes*

Nesta abordagem crítica foram selecionados os autores pesquisados, cujos comentários seguem.

3.3.3.3.2.1. *Crítica ao trabalho de Parasuraman, Zeithaml & Berry*

Não obstante os autores Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985) terem sido pioneiros na proposição da medição da qualidade do serviço, afirmando que a satisfação do Cliente é função da variação da percepção da qualidade entre a expectativa e o desempenho, o que parece ser adequado, não se pode dizer o mesmo sobre a contribuição individual de Zeithaml (1988), ao expressar

seu entendimento sobre valor percebido (p. 86).

O entendimento da autora segue coerente até o momento em que relaciona o valor percebido com o que o Cliente dá em contrapartida ao Fornecedor. A partir desse ponto sua definição sucumbe à “miopia de Miles” pois toma o valor como quociente da relação entre a percepção do que é recebido e o que é dado, o que não se sustenta face os argumentos já apresentados e expresso no conceito de valor contido na Definição 6 (p. 70).

Merecem registo as não poucas críticas feitas por Anderson et al. (1994), Iacobucci et al. (1994) e Liljander & Strandvik (1995) a respeito dos modelos tradicionais de qualidade. Entendem esses autores que, o facto de o efeito do preço percebido pelos Clientes ou os custos envolvidos não serem explicitamente incluídos no julgamento da qualidade por parte dos Clientes, segundo os modelos, é uma lacuna que deve ser levada em conta.

Parece ser mais importante que a evidente inconsistência do que esses autores defendem, o esforço continuado de autores da área da Qualidade em fazer com que ela ultrapasse suas fronteiras clássicas e avance para questões de outras áreas de conhecimento, principalmente às do Marketing e da Gestão Econômica das organizações. Talvez por excesso de autoconfiança ou de vaidade pessoal, parecem virar as costas à prudência que os deixaria imunes ao risco que tal tentativa representa para a área da Qualidade, ao tentar chamar para ela questões que não lhe são afetas, apesar do exemplo da “miopia de Miles”, que muito provavelmente ignoram.

3.3.3.3.2.2. *Crítica ao trabalho de Gale*

De início o autor deixa a entender que o valor deriva exclusivamente da qualidade percebida pelo Cliente, o que não é correto pois a qualidade pode ser um dos contrutos do valor, dependendo do Cliente e das circunstâncias envolvidas na análise.

Quanto ao preço, este não compõe o valor no seu sentido lato. O que poderia compor o valor poderia ser o prestígio que o uso ou consumo de algo dispendioso pode representar para o Cliente.

3.3.3.3.2.3. *Crítica ao trabalho de Garvin*

Se fizesse parte dos objetivos deste trabalho analisar a questão da qualidade além da questão do valor, certamente haveria mais considerações sobre as dimensões sugeridas por Garvin (1987). Sendo assim, só se considerou merecedora de atenção a utilização do termo qualidade percebida como denominação da oitava dimensão, tendo em vista que esta, ao contrário das anteriores não se refere necessariamente a um atributo do produto, pois a

reputação ou prestígio pode vir da marca ao nível institucional.

É importante observar ainda que, Parasuraman et al. (1985), com o modelo de qualidade para serviços (SERVQUAL) procura de certa forma objetivar a avaliação da qualidade dos serviços através dos *gaps* entre as expectativas e percepções quanto ao fornecimento. Garvin (1987, p. 107), por sua vez, aponta entre as oito dimensões da qualidade dos produtos, a estética e a qualidade percebida como não objetiváveis por medição (Fusco, 2005, p. 68). Essa divergência entre os autores mostra que não é pacífico na área de Qualidade, que todos os seus fatores sejam passíveis de uma quantificação objetiva.

É possível depreender que a área da Qualidade não tem tido êxito na tentativa de trazer para seu domínio as questões inerentes ao valor, uma vez que não dispõem de instrumentos que permitam ultrapassar a complexidade subjacente ao termo. Tal afirmação se confirma após a análise dos seus principais autores apresentarem visões que não conseguem suportar tal pretensão.

3.3.4. Valor segundo a Estratégia

É no mínimo estranho constatar, que a Estratégia ao defender a ideia de que a vantagem competitiva das organizações depende fortemente de sua capacidade em criar, agregar e distribuir valor para seus Clientes, não seja capaz de explicar como se faz isso, ou seja, ela recomenda o que fazer mas não explica como fazer. Por esse motivo, é necessária uma revisão básica de como a Estratégia lida com o valor.

3.3.4.1. Valor

O termo valor no âmbito da Estratégia, de modo geral surge da relação entre a satisfação das necessidades e os recursos necessários para satisfazê-la, o que tem resultado em:

- Uma abordagem isolada e sem a adequada explicação sobre seu significado, o que induz a considerar o termo no seu sentido lato. Essa deficiência no domínio do termo, de certa forma justifica o facto dos trabalhos apenas mencionarem o valor e a necessidade de criar valor, sem o necessário esclarecimento sobre sua gênese e como se dá a relação entre causa e efeito.
- Entre os autores mais prestigiados, apenas Porter (1991, p. 2) oferece uma definição sobre o termo valor, ainda que esta possa ser dividida em duas, como seguem:
 - *“valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar”.*
 - *“valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que a*

concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço alto”.

3.3.4.2. Valor percebido

Como já dito, o termo deriva do conceito de valor e é entendido neste trabalho como consta na Definição 3 (p. 47), que serve de base teórica para comparar qual o entendimento por parte de alguns autores da área de Estratégia.

3.3.4.2.1. *Valor percebido segundo Monroe*

Segundo Monroe (1990, p. 46) *“valor percebido pelo Cliente corresponde à proporção dos benefícios percebidos em relação aos sacrifícios percebidos”*. Afirma ainda que *“os Clientes valorizam a redução de custos mais do que um aumento nos benefícios”*⁶⁴.

É possível perceber pela visão do autor, outro caso de interpretação equivocada do valor como um quociente entre benefícios e sacrifícios. Também aqui se constata o equívoco representado pela “miopia de Miles”.

3.3.4.2.2. *Valor percebido segundo Anderson, Jain & Chintagunta*

Segundo Anderson, Jain & Chintagunta (1993, p. 5) *“valor percebido pelo Cliente corresponde à percepção em unidades monetárias, dos benefícios econômicos, técnicos, serviços e sociais recebidos em troca de um preço pago para uma oferta de produto, tendo em consideração as outras alternativas de suprimento e preços”*.

Da mesma forma que o item anterior, o autor interpreta valor como um quociente. Também aqui se constata o equívoco representado pela “miopia de Miles”.

3.3.4.2.3. *Valor percebido segundo Woodruff*

Segundo Woodruff (1997, p. 141) *“valor percebido pelo Cliente corresponde à relação entre os atributos desejáveis em comparação com os atributos do sacrifício”*.

Também aqui vê-se outro caso de interpretação do valor como um quociente e mais um caso de equívoco representado pela “miopia de Miles”.

⁶⁴ Essa afirmação, se verdadeira, contrariaria toda a lógica de troca, pois a questão é apenas de saber o que vale mais para o cliente, o benefício oferecido ou a importância monetária representada pelo possível desconto.

3.3.4.2.4. *Valor percebido segundo Flint, Woodruff & Gardial*

Segundo Flint, Woodruff & Gardial (1997, p. 171) “*valor percebido pelo Cliente resulta do balanço entre o acesso a que ele tem àquilo que lhe foi criado pelo Fornecedor, considerando todos seus benefícios relevantes e os sacrifícios numa determinada situação de uso*”.

Como é possível ver, tem-se aí mais uma definição que padece da “miopia de Miles”

3.3.4.3. Gestão pelo Valor segundo o Institute of Value Management

Como organização voltada para a gestão pelo valor, o *Institute of Value Management* – IVM (2010, p. 2), entende que a gestão empresarial, preocupada com a necessidade de criação de valor para a manutenção da vantagem competitiva pode ser caracterizada como sendo uma gestão pelo valor. Daí que entende a gestão pelo valor nos seguintes termos: “*Gestão pelo valor concilia todas as diferentes necessidades das pessoas envolvidas na distribuição e uso de um produto ou projeto, para alcançar o melhor equilíbrio entre a satisfação de necessidades e recursos despendidos*”.

Na definição não há uma referência clara se os recursos despendidos são do Fornecedor ou do Cliente. De qualquer forma, a menção do ponto de vista da organização serve para mostrar como a “miopia de Miles” conseguiu se disseminar não só nos meios acadêmicos como no de consultoria e empresarial, sendo possível compreender como a mística em torno do termo contribui para o Marketing dessas organizações, pois falar em valor intriga, desperta curiosidade e daí a motivação para o consumo de serviços.

3.3.4.4. Síntese e crítica do valor segundo a Estratégia

É no mínimo estranho constatar que, a Estratégia ao defender a ideia de que a vantagem competitiva das organizações depende fortemente de sua capacidade em criar, agregar e distribuir valor para seus Clientes, não seja capaz de explicar como se faz isso, ou seja, ela recomenda o que fazer mas não explica como fazer. Por esse motivo, é necessária uma revisão básica de como a Estratégia lida com o valor.

3.3.4.4.1. *Síntese e crítica do valor*

O termo valor, de modo geral, surge da relação entre a satisfação das necessidades e os recursos necessários para satisfazê-la, o que tem resultado em:

- É feita uma abordagem isolada e sem a adequada explicação sobre

seu significado, o que induz a considerar o termo no seu sentido lato. Essa deficiência no domínio do termo, de certa forma justifica o facto dos trabalhos apenas mencionarem o valor e a necessidade de criar valor, sem o necessário esclarecimento sobre sua gênese e como se dá a relação entre causa e efeito.

- No âmbito da Estratégia, entre os autores mais prestigiados, apenas Porter (1991, p. 2) oferece uma definição sobre o termo valor, ainda que embebida numa definição que na verdade são duas, como seguem:
 - *“valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar”*.
 - *“valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que a concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço alto”*.

3.3.4.4.2. Síntese e crítica do valor percebido

Como já dito, o termo deriva do conceito de valor e é entendido neste trabalho como consta na Definição 3 (p. 47), que serve de base teórica para comparar qual o entendimento por parte de alguns autores da área de Estratégia.

Seguindo o que fora feito nos itens anteriores, são feitas abordagens aos autores de forma bastante sintética, na medida da contribuição de cada um para a elucidação do termo.

3.3.4.4.2.1. Crítica ao trabalho de Monroe

Segundo Monroe (1990, p. 46) *“valor percebido pelo Cliente corresponde à proporção dos benefícios percebidos em relação aos sacrifícios percebidos”*. Afirma ainda que *“os Clientes valorizam a redução de custos mais do que um aumento nos benefícios”*⁶⁵.

É possível perceber pela definição vista, outro caso de padecimento da “miopia de Miles”.

3.3.4.4.2.2. Crítica ao trabalho de Anderson, Jain & Chintagunta

Segundo Anderson, Jain & Chintagunta (1993, p. 5) *“valor percebido pelo Cliente corresponde à percepção em unidades monetárias, dos benefícios econômicos, técnicos, serviços e sociais recebidos em troca de um preço pago para uma oferta de*

⁶⁵ Essa afirmação, se verdadeira, contrariaria toda a lógica de troca, pois a questão é apenas de saber o que vale mais para o cliente, o benefício oferecido ou a importância monetária representada pelo possível desconto.

produto, tendo em consideração as outras alternativas de suprimento e preços”.

Nessa definição proposta pelos três autores também padece da “miopia de Miles”.

3.3.4.4.2.3. *Crítica ao trabalho de Woodruff*

Segundo Woodruff (1997, p. 141) *“valor percebido pelo Cliente corresponde à relação entre os atributos desejáveis em comparação com os atributos do sacrifício”.*

Também nesta definição proposta por esse autor vê-se mais um caso onde se constata o “miopia de Miles”.

3.3.4.4.2.4. *Crítica ao trabalho de Flint, Woodruff & Gardial*

Segundo Flint, Woodruff & Gardial (1997, p. 171) *“valor percebido pelo Cliente resulta do balanço entre o acesso a que ele tem àquilo que lhe foi criado pelo Fornecedor, considerando todos seus benefícios relevantes e os sacrifícios numa determinada situação de uso”.*

Como é possível ver, há aqui mais uma definição que padece da “miopia de Miles”

3.3.4.4.2.5. *Crítica à visão do Institute of Value Management*

Como organização voltada para a Gestão pelo Valor, o *Institute of Value Management* – IVM (2010, p. 2) entende que a gestão empresarial, preocupada com a necessidade de criação de valor para a manutenção da vantagem competitiva pode ser caracterizada como sendo uma gestão pelo valor. Daí entender a gestão pelo valor nos seguintes termos: *“Gestão pelo valor concilia todas as diferentes necessidades das pessoas envolvidas na distribuição e uso de um produto ou projeto, para alcançar o melhor equilíbrio entre a satisfação de necessidades e recursos despendidos”.*

Na definição não há uma referência clara se os recursos despendidos são do Fornecedor ou do Cliente, mas supõe-se que se refira ao Cliente. De qualquer forma, a menção do ponto de vista da organização serve para mostrar como a “miopia de Miles” conseguiu se disseminar não só nos meios acadêmicos como no de consultoria empresarial, sendo possível compreender que a aceitação do termo nos termos em que está tenha contribuído de alguma forma para os que dele se utilizam.

3.3.5. Valor segundo o Marketing

O Marketing, nos últimos tempos, principalmente na sua vertente do Marketing de Relacionamento, aposta no relacionamento com o Cliente como

estratégia para criar mais valor e conquistar sua fidelidade através da satisfação cada vez maior das suas necessidades.

O foco no relacionamento procura conhecer melhor o Cliente, para melhor conhecimento de suas necessidades e daí ao oferecimento de produtos e serviços que melhor o satisfaçam.

A busca da satisfação, no sentido de aproximar ao máximo os requisitos da necessidade do Cliente àquilo que lhe é oferecido na forma de atributos pelos produtos e serviços, acabou por ser ponto comum entre as áreas do Marketing e da Qualidade pelo facto de que ambas focam o Cliente. Talvez essa aproximação explique o motivo pelo qual muitas vezes a manifestação de um autor parece ultrapassar os limites da própria área e como que invadir a outra.

Talvez por esse motivo, é possível ver que de maneira geral, para o Marketing, à semelhança da Estratégia, o valor de um produto é a expectativa do consumidor quanto aos seus benefícios em relação à quantia real paga pelo produto, ou seja, ambas as áreas acabaram contaminadas pela “miopia de Miles”.

A *American Marketing Association* – AMA⁶⁶ (2007, p. 1), sabiamente, não se deixou contaminar pela “miopia de Miles” ao definir Marketing, pois o fez nos seguintes termos: “*Marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que têm valor para os Clientes, parceiros e sociedade em geral*”.

A exemplo do que já fora feito em relação à área da Qualidade, a seguir são apontadas as visões de alguns autores da área de Marketing em relação ao conceito de valor.

3.3.5.1. Valor segundo Ravalld & Grönroos, Peter & Olson e outros

Ravalld & Grönroos (1996, p. 21) ao se referirem à qualidade do relacionamento (*relationship quality*) adotam como principais características de qualidade, a confiança, o compromisso e a satisfação, a exemplo de Dorsch et al. (1998) e Crosby et al. (1990).

A lógica do Marketing de Relacionamento fundamenta-se na crença de que a adição de mais valor ao produto (através da qualidade, suporte e serviços incluídos na oferta etc.) é acompanhada pelo aumento da satisfação por parte do Cliente, que leva a um reforço nos laços com o Fornecedor e com isso sua fidelização é alcançada (Ravalld & Grönroos, 1996).

Ao abordar a problemática do valor no Marketing de Relacionamento,

⁶⁶ AMA – *American Marketing Association* – última definição de Marketing em Outubro/2007.

Ravald & Grönroos (1996, p. 19) afirmam entender que o conceito de valor e criação de valor parece ser uma das mais recentes e populares tendências⁶⁷. No entanto Ravald & Grönroos (1996, p. 19) reconhecem que , *“o conceito de valor é multifacetado e complexo e há um risco evidente do conceito ser usado sem nenhum esforço e compromisso no sentido de se entender realmente o que significa fornecer valor aos Clientes”*. No entanto, na sequência, os autores parecem incorrer em erro ao afirmar que *“a agregação de valor pode ser feita de várias maneiras e queremos enfatizar que uma maneira bem-sucedida de fornecer o valor poderia ser a de reduzir o sacrifício percebida pelo Cliente, minimizando os custos de relacionamento para o Cliente”*, já que o valor não se relaciona com o sacrifício do Cliente.

Ravald & Grönroos (1996, p. 21) afirmam que o conceito de valor existe apenas numa limitada extensão da literatura do Marketing. Depois de terem estudado as teorias de vários pesquisadores sobre o comportamento do consumidor, que deu origem a teorias como:

- Teoria Racional-econômica⁶⁸,
- Teoria Psicanalítica⁶⁹,
- Teoria da Aprendizagem-experiência⁷⁰,
- Teoria Social⁷¹ e

⁶⁷ Não seria de estranhar que essa popularização tenha sido um dos fatores que mais prejudicaram a correta utilização do termo valor. Popularização muitas vezes pode resultar em banalização e aceitação de algo sem reflexão.

⁶⁸ Teoria Racional-econômica – segundo a qual o consumo está diretamente relacionado à renda. A solução é escolhida entre as alternativas possíveis, em busca da melhor relação custo-benefício. Isso significa que o consumidor conhece todas as implicações envolvidas e que possui capacidade crítica. É baseada na visão do indivíduo como um ser racional. O conceito é válido com relação a ofertas com descontos ou promoções, mas não é capaz de explicar como as preferências a uma solução em detrimento de outra são formadas, ou ela se altera, dependendo da evolução do consumidor (Stigler, 1961; Ratchford, 1982).

⁶⁹ Teoria Psicanalítica – representa uma rutura radical com o entendimento de que o consumidor age racionalmente. O consumidor é guiado por impulsos internos, como resultado de conflitos entre as instâncias da personalidade. Essas instâncias podem estar tanto em equilíbrio, como haver a predominância de umas sobre as outras. Para Sigmund Freud (teoria freudiana da motivação), a personalidade é dividida em **ego** representa os impulsos mais primitivos - o superego - são as regras impostas pela sociedade para facilitar a convivência e auto ego (*alter ego*) - é a operação ou o equilíbrio entre os dois. O conflito entre essas forças vai resultar em um impulso que se materializará numa conduta de consumo. Essas instâncias são movidas por forças da **natureza** sexual e agressiva. Mas estes impulsos se manifestam de forma oculta porque a sociedade reprime sua manifestação pública (Maslow, 1943).

⁷⁰ Teoria da Aprendizagem-Experiência – assume que o consumidor é influenciado por fatores econômicos e as características do produto em suas necessidades, que irá produzir uma melhoria no comportamento de consumo de um determinado produto. Nesta abordagem, o conceito de reforço é essencial. A estimulação é considerada positiva quando resulta numa melhoria no comportamento. Uma vez que um produto foi testado, não há risco em provar outros. Considera, ao contrário da abordagem racional-econômica, que o comportamento do consumidor não é inteiramente racional. Ter um componente emocional de dependência ou habituação pelo consumo de certos produtos (Feuerstein & Rand, 1974; Turra, 2007).

- Teoria de Meios e Fins⁷²,

Ravald & Grönroos (1996, p. 21) constataram também, que o valor é constantemente empregado num contexto de valor para o Cliente. No entanto, Peter & Olson (1993) discutem um outro entendimento de valor: o valor ou utilidade que os Clientes recebem quando adquirem o produto ou serviço. Esses autores argumentam que no Marketing de Serviços o conceito de valor aparece com bastante frequência, mas não encontraram qualquer definição clara até se terem voltado para a literatura sobre os preços.

No Marketing de Relacionamento, o valor é considerado um componente importante, sendo, a capacidade da empresa para fornecer valor superior aos seus Clientes, considerada como uma das estratégias mais bem-sucedidas e competitivas da década de 90. A capacidade de criar um valor superior se tornou um meio de diferenciação e uma chave para o enigma de como alcançar uma vantagem competitiva sustentável (Quinn et al., 1990; McKenna, 1991; Treacy & Wiersema, 1993; Grönroos, 1994; Christopher et al., 2002; Heskett et al., 2008).

O valor percebido pelo Cliente é considerado como um fator tão poderoso pelo Marketing, que fez surgir um novo paradigma através do Marketing de Relacionamento (Grönroos, 1994). O foco deixou de ser na atração de novos Clientes para o cuidar dos Clientes existentes, com o objetivo de mantê-los cada vez mais satisfeitos através de um maior e melhor relacionamento, onde o foco é o próprio Cliente. A ideia subjacente é criar fidelidade e manter uma relação estável e mutuamente lucrativa no longo prazo.

Ravald & Grönroos (1996, p. 19), ao se referirem ao processo de troca em Marketing, dizem que a criação de valor pode ocorrer de várias maneiras, sendo que uma delas é através da redução do sacrifício percebido pelo Cliente e outra aumentando os benefícios.

Essa conclusão resulta da visão dos autores Ravald & Grönroos (1996,

⁷¹ Teoria Social – assume que o comportamento do consumidor é direcionado pelo objetivo deste em integrar-se com seu grupo social, assemelhar-se a ele e diferenciar-se do resto. A aplicação prática da teoria é identificada quando os anúncios publicitários apresentam pessoas de reconhecido prestígio e a vinculam ao produto/serviço. Isso é feito com a pretensão de induzir o consumidor a fazer o mesmo para se parecer com a personalidade (Hokheimer, 1980).

⁷² Teoria da Cadeia de Meios e Fins – assume que os valores têm um papel importante na vida dos indivíduos, sendo por isso, interessante, do ponto de vista estratégico, conhecer os elos existentes entre valores e comportamento. Uma cadeia de meios e fins pretende explicar como é que um produto ou serviço contribui para atingir um estado desejado. Os *meios* são os produtos e serviços comprados, enquanto os fins são os valores terminais desejados e procurados pelos indivíduos através do processo de compra (Gutman, 1982; Reynolds & Gutman, 1988).

p. 21) de que o valor percebido pelo Cliente resulta da Equação 3 (p. 98).

$$\text{Valor percebido pelo Cliente} = \frac{\text{Benefícios percebidos}}{\text{Sacrifícios percebidos}}$$

3.3.5.2. Valor segundo Kotler

Kotler (1999) sugere como forma de criar valor, o oferecimento de algo escasso, ou de maneira nova ou melhor, um produto ou serviço. Segundo o autor, na perspectiva económica, a administração de uma organização cria valor quando toma decisões que adicionem benefícios que excedam os custos. Tais benefícios podem ser recebidos no futuro, sendo que os custos incluem, além dos custos diretos do investimento, um custo menos óbvio, o custo de capital.

3.3.5.3. Valor segundo Nickels & Wood

Também pertencendo à área de Marketing, Nickels & Wood (1999, p. 166) concordam e adotam a visão de Garvin (1987), quando dizem que *“da perspectiva do consumidor, um dos elementos mais importantes em qualquer pacote de valor é a qualidade, o grau em que o produto atende as necessidades, desejos e expectativas do Cliente”*. Os autores indiretamente acabam por definir qualidade num amplo espectro, ao dizerem que *“qualidade é o grau em que o produto atende as necessidades, desejos e expectativas do Cliente”*.

Nickels & Wood (1999) são de opinião que cada vez que os Clientes compram ou utilizam o produto, eles estão julgando o pacote de valor de acordo com uma ou mais das dimensões de qualidade apresentadas.

Nickels & Wood (1999, p. 14) entendem que *“a determinação de valor é o processo usado por compradores e vendedores para determinar se uma troca será benéfica”*, sendo o preço a *“quantidade de dinheiro que o vendedor pede em troca de um produto”*.

Nickels & Wood (1999, p. 7) entendem que *“pacote de valor é a combinação de elementos tangíveis e intangíveis que os Clientes potenciais avaliam ao decidir qual produto em particular deve ser adquirido”*.

3.3.5.4. Valor segundo Ulaga & Chacour

Num outro trabalho Ulaga & Chacour (2001) denominado *“Measuring customer-perceived value in business markets: a prerequisite for marketing strategy development and implementation”*, os autores se propuseram a medir o valor

percebido pelo Cliente segundo a diferença entre a performance esperada e a percebida por ele através da utilização da escala SERVQUAL⁷³.

Ulag & Chacour (2001, p. 528), entendem que o *“valor em um contexto de negócios é definido como uma central de crenças duradouras, desejados estados finais, ou objetivos de ordem superior do Cliente individual ou organizacional, que o orientam”*.

Ulag & Chacour (2001, p. 529) citam Kortge & Okonkwo (1993) ao afirmar que o *“valor é percebido subjetivamente pelos Clientes”*.

3.3.5.5. Valor segundo Kortge & Okonkwo

O trabalho de Kortge & Okonkwo (1993), denominado *“Perceived value approach to pricing”*, deixa claro que os autores tomam o valor percebido como fator de definição do preço. No seu resumo, deixam mais claro o entendimento de que os *“Gestores de negócios em marketing tradicionalmente centraram a sua estratégia de preços em critérios dos custos relacionados, muitas vezes sem levar em conta o valor do produto para o Cliente. Na precificação pelo valor percebido, o vendedor avalia o valor do produto a cada Cliente e cobra um preço baseado no valor percebido pelo Cliente em relação aos atributos da oferta de produtos que cada um recebe. Este artigo apresenta uma abordagem de valor percebido para a determinação do preço em marketing de negócios”*.

3.3.5.6. Síntese e crítica do valor segundo o Marketing

No que diz respeito ao Marketing, vê-se que sua abordagem é muito restrita no que diz respeito ao valor, não ultrapassando o reconhecimento de que as trocas em marketing têm sua base no valor representado pelo pacote de valor disponibilizado pelo Fornecedor, e pouco mais.

O que se viu na análise da visão dos autores mencionados a respeito do valor, foi uma abordagem muito superficial na qual incorrem nos mesmos deslizes vistos na Qualidade. Por esse motivo, ao contrário do que foi feito em relação às outras áreas do conhecimento, não se justifica fazer críticas individuais aos trabalhos desses autores.

No entanto, percebe-se que o Marketing, apesar de reconhecer que cada vez mais depende do valor para obter sucesso nos mercados, restringe sua abordagem ao reconhecimento dessa importância e na necessidade do processo de comunicação transmitir ao mercado os atributos das soluções.

⁷³ A escala SERVQUAL é um instrumento para a avaliação da qualidade dos serviços, desenvolvida por Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988).

Heskett et al. (2008) são de opinião que a satisfação do Cliente é supostamente um dos mais importantes critérios para se conquistar a fidelização do Cliente. Estudos revelam que, em geral, a satisfação do Cliente é o melhor indicador da intenção de recompra ou de inferir a qualidade do serviço (Liljander & Strandvik, 1995). É suposto não se perder um Cliente leal, mas continuar leal ao Fornecedor por um longo período de tempo e comprar mais e mais, não só os Clientes leais o fazem. No entanto, a questão subjacente mais complexa consiste em identificar que os constructos da satisfação do Cliente não são suficientemente estudadas pelo Marketing.

Assim, é de se estranhar que o Marketing não tenha se aprofundado mais nas questões relacionadas com a compreensão e o desenvolvimento de instrumentos que influenciem a formulação do valor por parte do Cliente.

PARTE III. PROPOSTA TEÓRICA DO TRABALHO

CAPÍTULO 4. FOCO NO CONTRIBUTO

4.1. INTRODUÇÃO

Tem sido fartamente repetido na literatura que uma das formas das organizações serem e se manterem competitivas é manter o foco no Cliente e criar valor através de produtos e serviços (soluções) cada vez mais adequadas às suas necessidades.

Não se pode considerar essa visão como totalmente equivocada pois a organização empresarial só terá sucesso se aquilo que oferece ao mercado estiver em sintonia com as carências deste. No entanto, discorda-se que será através da criação de valor, pois não é possível criar algo cuja gênese não se conhece perfeitamente. Daí ser necessário migrar o foco de valor para algo que seja gerenciável.

Também não basta apenas ter o foco no Cliente. É preciso saber o que focar (necessidades, desejos, potencial econômico etc.) e como foca-lo (forma de se relacionar e de perceber o que ele pretende obter). Por exemplo, um Cliente pode ser visto:

- como um conjunto de carências a serem atendidas para proporcionar resultados econômicos positivos ao Fornecedor; ou
- uma origem de resultados econômicos positivos para o Fornecedor, através do atendimento de um conjunto de carências.

Pode parecer, numa primeira vista, que essas duas formas de centrar o foco são idênticas, mas não o são pois:

- A primeira se baseia na motivação do consumo – aqui a preocupação central é o atendimento da carência, através do qual os resultados econômicos são obtidos. Esta visão tem cariz eminentemente voltado para a satisfação do Cliente. Ela, naturalmente, está mais relacionada à Visão empresarial, através da qual estabelece sua Missão em relação ao mercado.
- A segunda se baseia no agente do consumo – aqui a preocupação central é nos resultados possíveis de serem obtidos e o atendimento da carência é apenas um meio. Por isso, esta tem cariz eminentemente capitalista, uma vez que é um dado secundário para o detentor do capital se a remuneração tem origem numa organização funerária ou numa maternidade. O que importa é maximizar o retorno sobre o investimento.

É natural que em relação à primeira seja plausível a prática da chamada

administração holística⁷⁴, e como tal, tenda a se concentrar nas carências dos indivíduos e das organizações.

4.2. CARÊNCIA

Como visto em 3.2.1, através da abordagem filosófica, o valor não é algo nem totalmente subjetivo, nem totalmente objetivo, resulta de um processo onde o sujeito e o objeto interagem, considerando suas necessidades, desejos, paixões e interesses.

Apesar do termo necessidade ter sido largamente utilizado para justificar o motivo pelo qual as pessoas comprem produtos e serviços, é importante considerar que os comprem por motivos de naturezas outras como necessidades, desejos, paixões e interesses. Como se considera que essa distinção seja de extrema importância para o Marketing, também se considera que deva conhecer exatamente a natureza do fator motivador da compra. Por esse motivo, deve haver parcimônia na utilização dos termos, pois eles não são sinônimos entre si.

Assim, no processo de busca de um termo que não deixasse margem ao surgimento de vieses na interpretação do real significado, ponderou-se em utilizar o termo “falta”, que no entanto também tem significados diversos, além de outros inconvenientes. Sendo assim, optou-se pelo termo carência, dado seu sentido de privação.

Sendo assim, doravante o termo carência passa a substituir necessidade, desejo e outros, a não ser nos casos em que seja imperioso manter fidelidade ao texto original citado. No geral, o termo carência é entendido como consta na Definição 7 (p. 104).

Definição 7 – Carência

Carência corresponde ao fator motivador para a busca, identificação, análise e aquisição de um recurso com capacidade para restabelecer o estado de não-privação, sendo esse um dos principais motivadores da indústria para o desenvolvimento e disponibilização de soluções ao mercado.

Amit & Schoemaker (1993), em relação ao que diz respeito a um recurso ser considerado valioso ou não, reconhecem que alguns autores tendem a argumentar que esses são valiosos em relação a um determinado ambiente de mercado. Nesse mesmo sentido, Bogner & Thomas (1994), seguidos por

⁷⁴ Entende-se que a administração holística toma por base que a empresa não é apenas um conjunto de departamentos que executam atividades isoladas, mas sim um conjunto único, um sistema aberto em contínua interação inclusive com seus parceiros externos (clientes, fornecedores, comunidade, Estado etc.)

Bowman & Ambrosini (2000), consideram o facto de que um recurso tem sido definido como valioso se ele suprir aquilo que o Cliente necessita (utilidade para o Cliente) e melhor o satisfizer (satisfação dos requisitos).

Aaker (1989), Aharoni (1993), Prahalad & Hamel (1990; 1994) e Williams (1992) concordam que sob a ótica da VBR é consistente a afirmação de que os recursos adquirem valor em função de sua capacidade, entre outras coisas, de ir ao encontro das necessidades dos Clientes⁷⁵.

Portanto, do exposto é possível identificar a existência de dois componentes fundamentais para a formulação do valor de algo, que é sua utilidade e o nível de satisfação proporcionada à carência. Assim é possível concluir o que segue:

- A utilidade de algo só existe na medida em que ela contribuiu para o desaparecimento, mesmo que parcial, de alguma carência. A utilidade se converte em importância na medida em que herda a importância que a carência tem para o objetivo que justifica sua existência. De forma inversa, se não houver carência, a coisa não tem utilidade e portanto não lhe é atribuída qualquer importância.
- A satisfação depende da existência da utilidade. A satisfação diz respeito ao grau de conformidade com que os requisitos da carência são atendidos pela solução focada. Nesse sentido, pode-se dizer que o âmbito de atuação da Qualidade é o da satisfação dos requisitos da carência do Cliente.

Isso posto, é possível definir solução como consta na Definição 8 (p. 105).

Definição 8 – Solução

Solução corresponde ao somatório de contributos das funções e seus atributos, potencialmente capazes de suprir uma ou mais carências do Cliente.

Considerando o exposto, não é difícil ver um produto ou serviço como sendo uma proposta de solução por parte do Fornecedor, que através dos atributos de suas funções, se tornam contributos para o atendimento das carências que o Cliente tem para o atingimento de algum objetivo.

Dada a relevância do contributo para o trabalho, é necessário expressar seu significado no âmbito deste trabalho, como o faz a Definição 9 (p. 106).

⁷⁵ Melhor teriam concordado com a afirmação de que os recursos adquirem importância em função de sua capacidade em contribuir para o atendimento da carência do cliente.

Definição 9 – Contributo

Contributo corresponde ao quanto um ou mais atributos das funções de uma solução participam do objetivo do Cliente.

Compreendido isso, uma solução pode ser considerada como sendo um **Pacote de Contributos** (PC), cujo objetivo é saciar da melhor forma possível a carência do Cliente, conforme consta na Definição 10 (p. 106).

Definição 10 – Pacote de contributos

Pacote de Contributos corresponde ao conjunto de contributos oriundos dos atributos das funções potencialmente capazes de colmatar os requisitos da carência.

É possível representar graficamente o conceito, através da Figura 6 (p. 106), onde PC corresponde ao **Pacote de Contributos**.

Figura 6 – Pacote de contributos



Apesar da abordagem sobre organização empresarial já ter sido feita pelo item 2.2 (p. 17), o tema é retomado tendo-se em vista os novos conceitos apresentados, que permitem expressar de forma alternativa o que se compreende sobre ele, conforme consta na Definição 11 (p. 106).

Definição 11 – Organização empresarial

Organização empresarial corresponde a um conjunto de recursos, competências e atividades que interagem entre si e o mercado, com o objetivo de disponibilizar contributos cada vez mais adequados às suas carências.

Segundo Padoveze (1999, p. 4), *“Criação de valor corresponde à geração ou aumento do valor econômico de um recurso ou ativo”*. Essa visão parece estar correta pois o valor econômico depende do valor atribuído a um recurso ou ativo, e numa economia de mercado, é sabido que o preço é submisso à vontade do mercado e dos Clientes que o compõem. Portanto, parece ficar claro que a atribuição do valor é prerrogativa do Cliente ou mercado. Sendo assim, o máximo que o Fornecedor com foco no mercado pode fazer é ampliar ou melhorar a adequação dos contributos que disponibiliza, em relação aos requisitos da carência dos Clientes, apostando que dessa forma estes atribuirão

mais valor à solução.

Por esse motivo, em relação ao valor, conforme a Definição 6 (p. 70), este trabalho tem uma visão bastante objetiva sobre o termo no seu sentido lato, que resulta na compreensão do valor como segue.

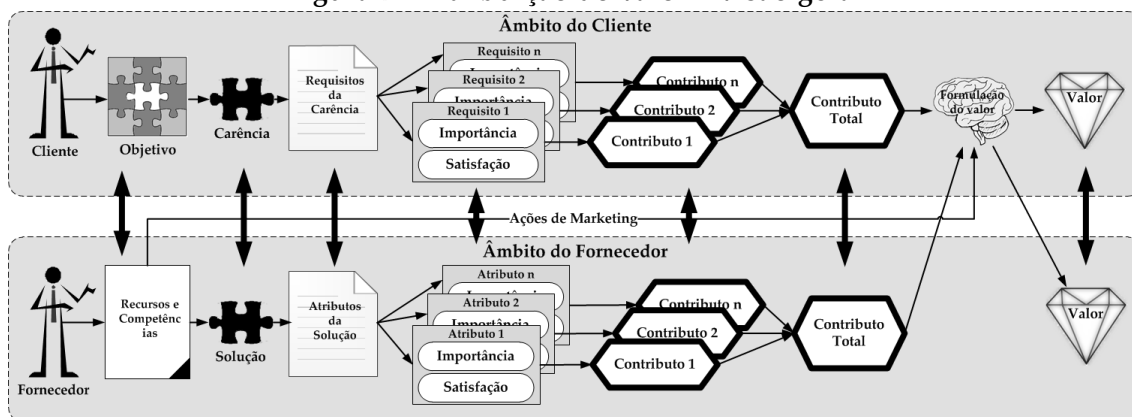
O Fornecedor não cria valor, o Cliente é quem tem a prerrogativa de atribuir valor às coisas.

É o Cliente quem aumenta ou diminui o valor das coisas, de acordo com o juízo que faz dos contributos percebidos e delas advindos, como resultante de um processo complexo que considera fatores objetivos e subjetivos.

Ao Fornecedor é possível, no máximo, tentar interferir nesse processo, através dos contributos oferecidos e das ações de Marketing, no sentido de alterar o nível de importância ou de satisfação da carência para o Cliente através da conciliação entre os atributos e os requisitos, ou ainda, através de outros fatores subjetivos do Cliente.

Essa visão é condizente com o entendimento de que o valor nem é totalmente objetivo, nem totalmente subjetivo, e cuja representação geral consta na Figura 7 (p. 107), onde o fator central é o contributo que decorre da importância e da satisfação de cada um dos requisitos ou atributos.

Figura 7 – Atribuição do valor – visão geral



Segundo entendido neste trabalho, é o Cliente que julga a solução disponibilizada pelo Fornecedor através de uma análise mais ou menos objetiva, e atribui a esta um valor. Portanto, de acordo com esse entendimento, dizer que um dos principais objetivos da empresa é criar valor não parece ser uma forma correta nem suficiente de relatar o que ocorre na realidade.

Como o valor emana do Cliente conclui-se que o Fornecedor não pode criar nem agregar valor, mas sim:

- Disponibilizar mais contributos que dependendo do julgamento do Cliente, resultará na atribuir mais valor à solução,

- Utilizar as ferramentas de comunicação de Marketing no sentido de tornar o Cliente mais perceptivo em relação aos contributos da solução e da sua capacidade de satisfazer as carências a que se propõe.

Portanto, o conceito de agregação de valor proposto neste trabalho é o que consta na Definição 12 (p. 108).

Definição 12 – Agregar valor

Agregar valor consiste em obter um aumento no valor atribuído pelo Cliente à solução, através de ações do Fornecedor no sentido de disponibilizar mais contributos ou da melhoria da percepção do Cliente em relação aos contributos existentes e de sua capacidade em satisfazer suas carências.

Como descrito, a agregação de valor depende da avaliação, por parte do Cliente, do contributo que a solução proporciona para a satisfação de suas carências.

4.3. CONTRIBUTO

Um olhar atento ao processo de atribuição de valor, contido na Figura 7 (p. 107), evidencia que na realidade existem dois momentos cruciais, representados por:

- Identificação do contributo (Contributo Total).
- Formulação do valor (Processo mental, parte objetiva e parte subjetiva).

A parte objetiva da identificação do contributo diz respeito ao processo que considera dois fatores básicos da carência ou da solução para a apuração do contributo resultante:

- Importância do requisito herdada pelo atributo.
- Satisfação do requisito pelo atributo.

Nesse processo nem sempre tais fatores, quando relacionados com uma carência do indivíduo, são tão claros quando se trata de uma carência de uma organização empresarial, visto que nesta a carência tem um cariz mais técnico do que emocional e portanto está menos sujeita ao subjetivismo durante a apreciação das alternativas de soluções disponibilizadas pelo mercado.

A formulação do valor, por sua vez, reveste-se das características da Definição 6 (p. 70), que pode levar em conta ou não a análise do contributo da solução para a satisfação da carência. Evidentemente que nas relações B2B, a não consideração do contributo tende a ocorrer com menor frequência.

Pelo exposto, apesar da subjetividade na formulação do valor, considera-se interessante, mesmo nas situações em que a carência é do

indivíduo, que se possa contar com instrumentos que reduzam ao mínimo a subjetividade da análise. É para esse fim que é proposta a Análise pelo Contributo (AC).

4.3.1. Gênese do contributo

O contributo, conforme entendido pela Definição 9 (p. 106) e representado pela Figura 7 (p. 107), parte do princípio de que a formulação do valor resulta da consideração de fatores com duas características, a saber:

- Quantificável – corresponde à parcela do processo de atribuição do valor em que os requisitos (da carência) ou atributos (da solução) podem ser quantificados nas suas componentes:
 - Importância – através da análise da importância relativa de cada um deles para o objetivo considerado como carência.
 - Satisfação – através da análise do nível de conformidade com que os requisitos são atendidos pelo contributo.
- Não quantificável – corresponde à parcela do processo de atribuição do valor em que o indivíduo considera os fatores imponderáveis, surgidos das valências pessoais e do objeto.

Considerando o apresentado, tem-se que o contributo se baseia apenas na parcela quantificável da formulação do valor, de forma que as variáveis envolvidas nos processos de trocas em marketing possam geri-las, pois:

- Ao Fornecedor é possível:
 - através do conhecimento dos requisitos da carência do Cliente, prever o nível de contributo que este espera ver atendido;
 - estabelecer o nível de contributo que pretende disponibilizar ao Cliente;
 - de que forma os atributos da solução disponibilizada atende a carência.
- Ao Cliente é possível:
 - através do conhecimento dos requisitos da carência, estabelecer o nível de contributo desejável;
 - analisar as alternativas disponibilizadas pelo mercado e obter resultados objetivos para uma tomada de decisão mais racional.

4.3.2. Importância

Este trabalho tem origem na convicção, também compartilhada por Lambin (2009, p. 110), de que em relação ao produto industrial *“Os produtos comprados entram no sistema produtivo do Cliente organizacional tendo, por isso, uma*

importância estratégica”⁷⁶.

É natural que assim seja, pois se a organização se norteia pelos objetivos estratégicos, o sistema produtivo e demais recursos são disponibilizados com a missão de implementar a estratégica e atingir seus objetivos, é evidente que não só a solução fornecida pelo Fornecedor, como também ele próprio, acabam por ser estrategicamente importantes para o Cliente.

Apesar da conclusão exposta parecer tão óbvia, inexplicavelmente, na literatura pesquisada não foi possível encontrar alusão explícita ao que este trabalho adota como premissas, a seguir relatadas:

- A importância dos recursos são herdadas da importância da carência atendida – se uma carência é importante para o Cliente e tem representatividade no mercado que justifique a aplicação de recursos e atividades por uma organização no desenvolvimento e disponibilização de uma solução, é de se considerar que a importância desses recursos ou atividades são herdadas da importância atribuída à solução, pelo mercado.
- O valor formulado pelo Cliente para uma solução também depende de seu contributo, de forma que para uma solução ser valorizada é necessário⁷⁷ que:
 - Os atributos da solução sejam identificáveis e úteis para o atendimento dos requisitos importantes da carência.
 - A solução satisfaça a carência num nível aceitável pelo Cliente.

Do exposto se destacam, portanto, duas componentes fundamentais para explicar a gênese do contributo, que é a utilidade dos atributos da solução e a satisfação da carência por parte deles. A utilidade diz respeito à finalidade de algo na resolução de um ou mais problemas, representado pela carência de algo considerado importante. Daí que a importância de um atributo de uma solução herda a importância do requisito da carência, entendendo-se importância do requisito como consta na Definição 13 (p. 110).

Definição 13 – Importância do requisito

Importância do requisito corresponde ao nível de dependência do objetivo em relação a ele.

⁷⁶ Grifo do autor deste trabalho.

⁷⁷ A referência aqui é ao valor ou valor *de uso* (capacidade de colmatar uma carência) e não ao valor de troca ou valor social (expressão em moeda). Uma confusão entre os dois termos pode induzir ao muito conhecido paradoxo oriundo da visão de Adam Smith, gerado pelo facto de que certas coisas têm grande valor de uso, como, por exemplo, a água; entretanto, o seu valor de troca é relativamente pequeno; ao contrário, outras coisas possuem grande valor de troca, como o caso do diamante, mas seu valor de uso não é muito grande.

O nível de importância parte do princípio que o objetivo representa a totalidade da carência, ou seja, 100% ou 10 (numa escala de 0 a 10), e que cada requisito para o atingimento do objetivo tem seu nível de importância para o todo.

4.3.3. Satisfação

Não é difícil compreender que a satisfação de uma carência não pode ser considerada como um fator isolado ou expresso de forma binária (verdadeiro ou falso, sim ou não). Ela é complexa e pode ser expressa em variados níveis.

No entanto, ela tem origem num processo possível de ser decomposto em algumas etapas básicas, tanto da parte do Cliente como do Fornecedor, como segue:

- Cliente – é possível, de forma sintética, entender que a sociedade transita pelas seguintes fases básicas:
 - percepção da carência
 - motivação para a sociedade
 - requisitos da carência
 - uso/consumo da solução
 - julgamento da satisfação da carência
- Fornecedor – também pode ser vista como composta basicamente pelas seguintes fases:
 - identificação da carência e seus requisitos;
 - identificação da representatividade para o Cliente;
 - identificação dos atributos considerados essenciais para sua satisfação;
 - disponibilização de uma solução com potencial para satisfazer a carência do Fornecedor.

Albrecht (1993) propõe que a solução é percebida pelos Clientes em uma hierarquia de valor com quatro níveis. Segundo eles, os atributos de qualidade podem ser:

- Básicos – correspondem aos atributos essenciais do produto/serviço.
- Esperados – atributos associados à experiência que o Cliente se acostumou a considerar como pressuposto existir.
- Desejados – atributos que o Cliente não espera encontrar, mas apreciaria que o mesmo fosse ofertado.
- Inesperados – atributos surpresa, o “algo mais”.

Segundo o autor, de maneira geral, o mínimo que a solução deve garantir ao Cliente são os atributos básicos e ainda complementa-lo com os

atributos esperados, na medida do que a concorrência oferece. Entendem que oferecer atributos desejados significa superar as expectativas do Cliente e oferecer os inesperados, pode encantar o Cliente.

Apesar de não ser possível concordar integralmente com a visão de Albrecht (1993), quando diz “na medida do que a concorrência oferece”, porque a imitação não é boa estratégia, este trabalho não pretende discutir questões relacionadas com os níveis de satisfação, mesmo porque entende que essa é uma questão afeta e já contemplada pela Qualidade, como por exemplo pelo trabalho de Parasuraman et al. (1985).

A satisfação, neste trabalho, é compreendida nos termos do que consta na Definição 14 (p. 112) e é expressa através de uma escala entre 0 a 10 pontos, onde nos extremos da escala estão o “0 (zero) = totalmente insatisfeito” e “10 (dez) = totalmente satisfeito”. O nível 10 de satisfação corresponde ao potencial máximo de satisfação possível de ser alcançado na respectiva dimensão⁷⁸ considerada.

Definição 14 – Satisfação do requisito

Satisfação do requisito corresponde ao nível de conformidade do atributo em relação ao requisito.

Neste trabalho considera-se a possibilidade de que o nível de satisfação esperada pelo Cliente possa ser menor que 10, ou seja, menor que a potencial. Daí que a insatisfação⁷⁹ surge apenas quando o nível de satisfação percebido como recebido for inferior ao esperado⁸⁰.

4.3.4. O contributo a uma carência ou solução

De maneira bastante objetiva é possível compreender o que segue:

- carência – o contributo a uma carência equivale ao somatório dos contributos proporcionados pelos atributos da solução à respectiva carência.
- solução – o contributo de uma solução equivale ao somatório dos contributos de todos os seus atributos.

De forma genérica, é possível caracterizar a composição do contributo de uma solução ou requisito nos termos da Tabela 6 (p. 113), que é composta pelos seguintes itens:

- Contributo da solução ou carência (CSC) – se destina à identificação

⁷⁸ As dimensões são abordadas no âmbito do item 4.3.5 (p. 114).

⁷⁹ Neste trabalho o conceito de “insatisfação” corresponde estritamente ao não atingimento do nível de satisfação pretendido.

⁸⁰ A Figura 8 (p. 114) contribui para o entendimento do exposto.

do nível de contributo de uma solução ou carência.

- Requisitos ou atributos de uma carência ou solução (RA) – representados por RA1 até RAn, onde RA corresponde à identificação do requisito ou atributo.
- Importância do requisito ou atributo (IRA) – corresponde à identificação da importância do requisito ou atributo.
- Satisfação de cada requisito ou atributo (SRA) – corresponde à identificação do nível de satisfação do requisito ou atributo.
- O grupo de colunas “níveis” apresenta para cada requisito ou atributo, respectivamente a importância, a satisfação e o contributo resultante para cada requisito ou atributo.
- A linha “Total” apresenta os totais de cada uma das colunas “níveis”.

Aproveitando o exemplo utilizado mais à frente (Tabela 12, p. 128), é possível ilustrar o descrito genericamente pela Tabela 6 (p. 113).

Tabela 6 – Composição genérica do contributo de uma solução ou carência

Dimensão da Solução ou Carência	Requisito / Atributo	Níveis				
		Importância		Satisfação		Contributo
Contributo da Solução ou Carência - CSC	RA1	IRA1	X	SRA1	=	CRA1
	RA2	IRA2	X	SRA2	=	CRA2
	RA3	IRA3	X	SRA3	=	CRA3
	⋮	⋮	X	⋮	=	⋮
	RAn	IRAn	X	SRA _n	=	CRA _n
Total		Itot	X	Stot	=	Ctot

Em seguida, através da Tabela 7 (p. 113) é calculado o nível de contributo da solução esperada pelo Cliente (10,0 pontos) para uma carência que tem como requisitos apenas dois fatores – pureza e temperatura.

Tabela 7 – Pacote de contributo da dimensão esperado pelo Cliente

Dimensão da Solução ou Carência	Requisito / Atributo	Níveis				
		Importância		Satisfação		Contributo
Solução Esperada	Pureza	6,7	X	10,0	=	6,7
	Temperatura	3,3	X	10,0	=	3,3
Total		10,0	X	10,0	=	10,0

Vê-se pela Tabela 8 (p. 114) como é calculado o contributo percebido pelo Cliente, após o uso ou consumo da solução (4,9 pontos).

O que há de novo é a menção das dimensões esperada e percebida em relação à solução. Tais dimensões são abordadas na sequência.

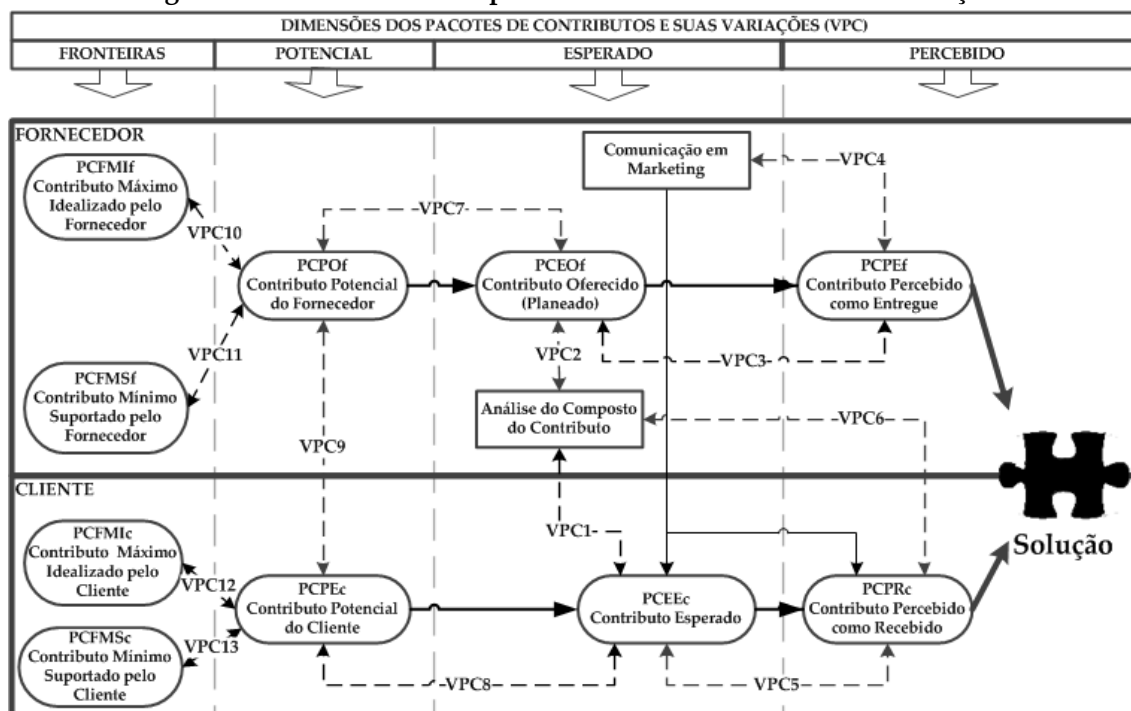
Tabela 8 – Pacote de contributo da dimensão percebida pelo Cliente

Dimensão da Solução ou Carência	Requisito / Atributo	Níveis			
		Importância		Satisfação	Contributo
Solução Percebida	Pureza	5,3	X	6,0	= 3,2
	Temperatura	2,7	X	6,3	= 1,7
Total		8,0	X	6,1	= 4,9

4.3.5. Dimensões dos pacotes de contributos

No processo de análise das alternativas para o atendimento a uma dada carência, deve ser considerada a existência do que este trabalho denomina de dimensões dos pacotes de contributos, que teoricamente sempre estão presentes, porém com características específicas a cada Cliente ou Fornecedor.

Figura 8 – Dimensões dos pacotes de contributos e suas variações



Essas dimensões podem existir antes mesmo da solução. Elas se fazem notar durante o processo de busca de formas diferentes de atender uma carência, e podem ser identificadas como:

- Fronteiras – correspondem aos limites extremos possíveis de serem imaginados ou aceitos como contributos, tanto para os Clientes como para os Fornecedores. Estes até podem estar além das possibilidades do estado da arte no momento. No limite, eles podem ser identificados, tanto pelo Fornecedor como pelo Cliente, como contributo máximo idealizado ou mínimo suportado.
- Potencial – corresponde ao nível de contributo possível de ser

disponibilizado ao mercado.

- Esperado – corresponde ao nível de contributo que se espera obter num determinado momento ou período de tempo. Ele assume complementação diferente dependendo do ponto de vista:
 - do Fornecedor – contributo oferecido.
 - do Cliente – contributo esperado.
- Percebido – corresponde ao nível de contributo percebido como recebido num determinado momento ou período de tempo. O termo recebe complementação diferente dependendo do ponto de vista:
 - do Fornecedor – contributo percebido como entregue.
 - do Cliente – contributo percebido como recebido.

Apesar deste trabalho se concentrar nas dimensões “esperado” e “percebido”, a Figura 8 (p. 114) apresenta, num plano mais alargado, as relações entre as dimensões e seus pacotes de contributos.

Esse plano mais alargado pode lembrar o trabalho de Parasuraman et al. (1988), porém a semelhança restringe-se apenas à forma, uma vez que no deles a análise através do *gap* trata apenas da satisfação da qualidade nos serviços, enquanto a análise dos pacotes de contributos envolvem tanto bens como serviços e analisa fatores com abrangência muito além da qualidade pois envolve também a importância dos fatores para o Cliente.

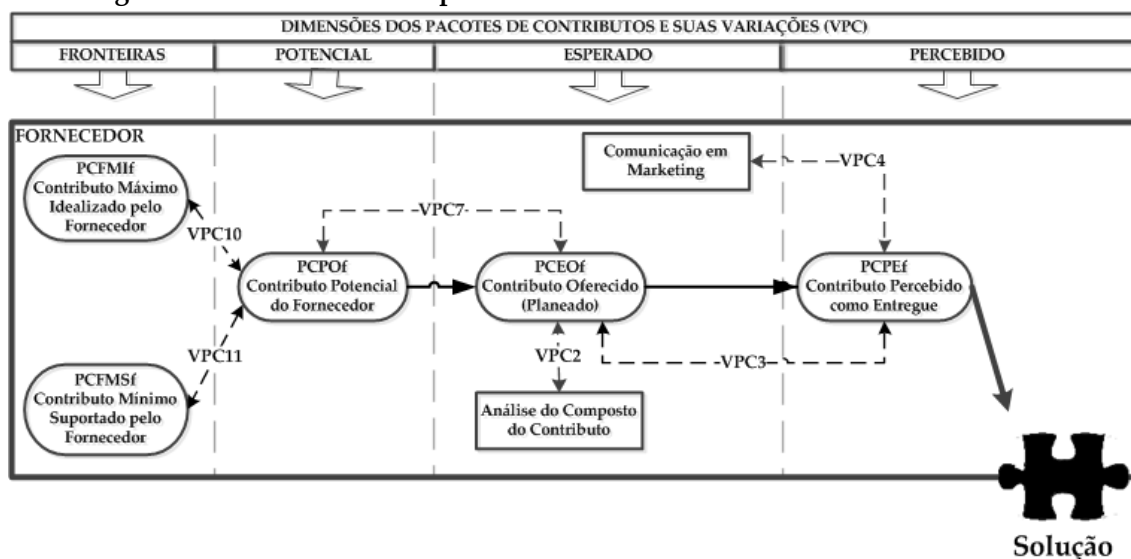
As dimensões são compostas por pacotes de contributos específicos, que além de terem características próprias, dependem da ótica a partir da qual eles são vistos, se do Fornecedor ou do Cliente. Por esse motivo, os itens que seguem abordam as dimensões e seus pacotes de contributos a partir dessas óticas.

4.3.5.1. Dimensões no âmbito do Fornecedor

Do ponto de vista do Fornecedor, a preocupação está centrada em conhecer com a maior precisão possível o pacote de contributo esperado pelo Cliente (PCEEc). Em essência, o Fornecedor demonstra especial interesse em atender o Cliente no nível do que ele espera, desde que desse nível possa tirar o melhor proveito, ou tentar interferir no nível do pacote de contributo percebido como recebido pelo Cliente (PCPRc), através dos instrumentos de Marketing.

O Fornecedor, conhecendo a visão do Cliente através do cenário construído, antevê os níveis de contributos às carências, da forma e na medida que lhe convém. Por isso, a Figura 9 (p. 116) corresponde aos pacotes de contributos considerados pelo Fornecedor.

Figura 9 – Dimensões dos pacotes de contributos – âmbito do Fornecedor



No âmbito do Fornecedor são identificados os seguintes pacotes, segundo as dimensões a que pertencem:

- Dimensão fronteiras:
 - PCFMI – pacote de contributo máximo idealizado pelo Fornecedor – corresponde ao nível máximo de contributo que pode, inclusive, estar fora dos limites do estado da arte, pois considera o ideal de contributo. Por exemplo, poder-se-ia pensar no teletransporte como o nível máximo idealizado para o envio e receção de encomendas, em substituição aos meios convencionais existentes.
 - PCFMS – pacote de contributo mínimo suportado pelo Fornecedor – corresponde ao nível mínimo de contributo, abaixo do qual o próprio Fornecedor não gostaria de fornecer. Por exemplo, em uma situação extrema, poder-se-ia considerar o fornecimento de água impura para saciar a sede dos Clientes.
- Dimensão potencial:
 - PCPO – pacote de contributo potencialmente possível de ser oferecido pelo Fornecedor – corresponde ao nível de contributo potencial máximo que o Fornecedor teria condições de fornecer.
- Dimensão esperado:
 - PCEO – pacote de contributo esperado a ser oferecido pelo Fornecedor – corresponde ao nível de contributo que o Fornecedor espera ou pretende oferecer através da solução proposta ao Fornecedor.
- Dimensão percebido:
 - PCPE – pacote de contributo percebido como entregue pelo Fornecedor – corresponde ao nível de contributo que o

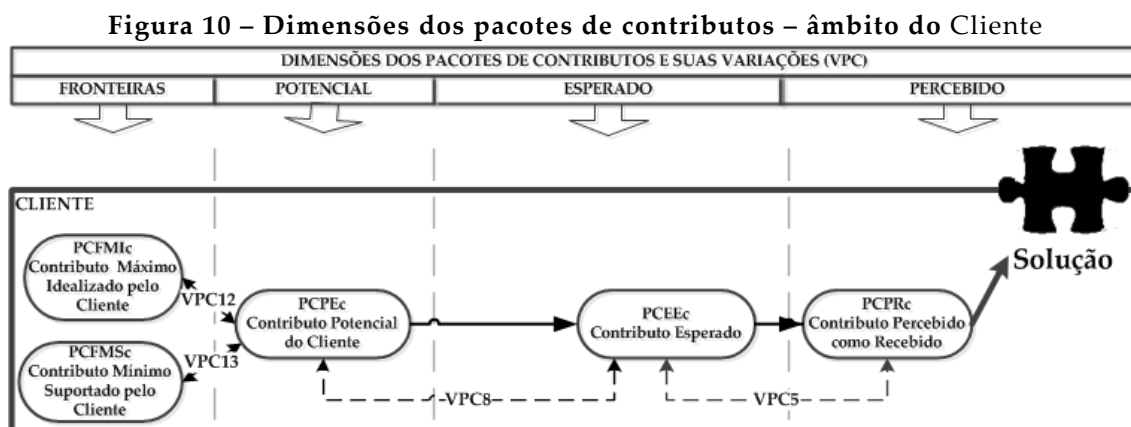
Fornecedor entrega ou acredita estar entregando ao Cliente.

Ainda no que respeita ao Fornecedor, podem ser identificadas duas formas básicas de influenciar o nível de contributo dos pacotes, através da:

- Comunicação em Marketing – corresponde ao conjunto de ferramentas utilizadas pelo Marketing com capacidade de interferir nos fatores no âmbito do Cliente. Através dessas ferramentas o Fornecedor pode informar, interagir, perceber as carências e preferências do Cliente e até mesmo interferir (modificar a seu favor) o nível de percepção do Cliente sobre os atributos da solução, de forma a obter um julgamento com resultado vantajoso.
- Análise do composto do contributo – corresponde à obtenção, análise e decisão sobre os dados relativos às percepções dos Clientes e dos atributos da solução principal⁸¹ e das soluções agregadas⁸², no sentido de identificar a melhor forma de otimizar o nível de contributo oferecido e percebido, para melhor atender a carência do Cliente.

4.3.5.2. Dimensões no âmbito do Cliente

À semelhança do Fornecedor, o Cliente pode considerar sua carência por diferentes pacotes de contributos, como ilustra a Figura 10 (p. 117).



No âmbito do Cliente são identificados os seguintes pacotes, segundo as dimensões a que pertencem:

- Dimensão fronteiras:

⁸¹ Solução principal é aquela que atende a carência que motivou a busca de uma solução no mercado.

⁸² Solução agregada é aquela que acompanha a solução principal. Pode representar um complemento da principal ou não. Como exemplo de complementaridade pode ser entendida a entrega gratuita da compra ou um prazo de pagamento mais alargado. Como exemplo de não complementaridade pode ser entendida a oferta de uma garrafa de vinho do Porto por parte do fornecedor ao cliente que fizer uma compra maior que um determinado valor.

- PCFMlc – Pacote de contributo máximo idealizado pelo Cliente – pode, inclusive, estar fora dos limites do estado da arte, pois considera o ideal de contributo.
- PCFMSc – Pacote de contributo mínimo suportado pelo Cliente – corresponde ao nível mínimo de contributo suportado pelo Cliente, abaixo do qual ele não se dispõe a utilizar ou consumir a solução.
- Dimensão potencial:
 - PCPEc – Pacote de contributo potencial do Cliente – ao nível de contributo potencial máximo que o Cliente teria condições de consumir.
- Dimensão esperada:
 - PCEEc – Pacote de contributo esperado pelo Cliente – corresponde ao nível de contributo que o Cliente espera ou pretende consumir através da solução proposta pelo Fornecedor.
- Dimensão percebida:
 - PCPRc – Pacote de contributo percebido como recebido pelo Cliente – corresponde ao nível de contributo considerado como recebido ou proporcionado pela solução consumida. Evidentemente, a visão daquilo que é recebido está diretamente relacionada com o nível de perceção que o Cliente tem em relação aos atributos da solução. Por exemplo, um copo de vinho pode apenas matar a sede de um indivíduo, ou ser muito mais do que isso para um *sommelier*.

4.3.5.3. Variações entre os pacotes de contributos

Como pode ser visto pela Figura 8 (p. 114) e seus desdobramentos, o confronto entre os vários pacotes de contributos faz surgir as denominadas Variações entre os Pacotes de Contributos (VPC), sobre as quais não é necessário tecer grandes comentários pois é suficientemente claro o que cada uma delas representa, já que foram dadas explicações sobre os significados de cada um dos pacotes de contributos envolvidos.

A demonstração da metodologia de análise da gênese da VPC utiliza como exemplo o cálculo do VPC entre o PCFMlc, constante na Tabela 7 (p. 113) e o PCPRc, constante na Tabela 8 (p. 114). Poder-se-ia ter optado por um exemplo mais simples que tomasse dois pacotes de contributos próximos, de forma que só haveria uma variação de contributos entre eles. Entretanto, como a metodologia seria a mesma, optou-se por um exemplo em que um VPC_T englobasse mais de um VPC.

Por esse motivo, a análise entre esses dois contributos engloba a VPC12 (entre Dimensão Fronteiras e Potencial), VPC8 (entre Dimensão Potencial e Esperado) e VPC5 (entre Dimensão Esperado e Percebido), contante na Figura 10 (p. 117), cuja gênese da VPC é apresentada pela Tabela 9 (p. 119), na qual o PCFMlc pertence à Dimensão Fronteiras e o PCPRc pertence à Dimensão Percebido.

Tabela 9 – Gênese da VPC entre o PCFMlc e o PCPRc

Dimensão da Solução ou Carência	Requisito / Atributo		Níveis				Análise da Variação nos Pacotes de Contributos (VPC)										
			Impor tância		Satisfa ção	Contrib uto	Total	Composição do GAP									
								Requisito ou Atributo	Importância		Mista						
									Satisfação								
PCFMlc - Solução Esperada (Idealizada)	Pureza	R1	IIC _{R1}	X	SIC _{R1}	=	CTIC _{R1}	T O T A L	VPC _T	R1	VPC _{R1}	IMP	VIC _{R1}	MIS	VMC _{R1}		
	Temperatura	R2	IIC _{R2}	X	SIC _{R2}	=	CTIC _{R2}					SAT	VSC _{R1}				
	Contributo Total		IIC _{TR}	X	SIC _{TR}	=	CIC										
PCPRc - Solução Percebida	Pureza	R1	IPC _{R1}	X	SPC _{R1}	=	CTPC _{R1}			R2	VPC _{R2}	IMP	VIC _{R2}	MIS	VMC _{R2}		
	Temperatura	R2	IPC _{R2}	X	SPC _{R2}	=	CTPC _{R2}					SAT	VSC _{R2}				
	Contributo Total		IPC _{TR}	X	SPC _{TR}	=	CPC										

Através da Figura 16 (p. 125), é mostrado como os contributos são calculados para cada um dos atributos (1=Pureza e 1=Temperatura da água) e o total de contributos da solução. Portanto, dá-se início às explicações necessárias à análise da composição da variação representada pelo VPC, cujos resultados são representados no quadro “Análise da Variação nos Pacotes de Contributos (VPC)”, do lado direito da Tabela 9 (p. 119).

Antes de se efetuar a apuração de qualquer VPC, é necessário identificar qual alternativa de solução/carência deve ser tomada como base, ou em outros termos, qual o contributo Base.

Como regra geral, recomenda-se adotar como “contributo base” para análise, o contributo antecedente entre os dois analisados, considerando-se a ordem natural (da esquerda para a direita) dos contributos (Figura 8, p. 114).

A metodologia de cálculo para análise da VPC não dispensa que tanto o cálculo como a demonstração dos resultados devem ser acolhidos por uma matriz, cujo objetivo é permitir a organização sistematizada dos valores em benefício da análise de seu significado. Para se constituir nessa matriz é que existe a Tabela 10 (p. 120).

Tabela 10 – Matriz de análise do VPC

VPC _T Gap Total	VPC _{R1} (Parcela do Gap Total originado pelo Requisito 1)	VIC _{R1} VIR1 (Variação na Importância do Requisito 1)	VMC _{R1} (Variação Mista do Requisito 1)
		VSC _{R2} (Variação na Satisfação do Requisito 1)	
	VPC _{R2} (Parcela do Gap Total originado pelo Requisito 2)	VIC _{R1} (Variação na Importância do Requisito 2)	VMC _{R2} (Variação Mista do Requisito 2)
		VSC _{R2} (Variação na Satisfação do Requisito 2)	

Obs.: o "R" de requisito é substituído por "A" quando tratar-se de atributo

A partir disso, são apresentados os algoritmos que tratam os dados e dão origem às variações nos pacotes de contributos (VPC), a saber:

- VPC Total (VPC_T)

$$VPC_T = CPC - CIC$$

- Requisito R1 (Pureza)

- VPC Total do requisito R1 (VPC_{R1})

$$GTR1 = CTPC_{R1} - CTIC_{R1}$$

- Originada pelo fator importância do requisito R1 (VIC_{R1})

$$VIC_{R1} = IPC_{R1} - IIC_{R1} \times SIC_{R1} \div 10$$

- Originada pelo fator satisfação do requisito R1 (VSC_{R1})

$$VSC_{R1} = SPC_{R1} - SIC_{R1} \times IIC_{R1} \div 10$$

- De origem mista⁸³ o requisito R1 (VMC_{R1})

$$VMC_{R1} = IPC_{R1} - IIC_{R1} \times SPC_{R1} - SIC_{R1} \div 10$$

- Requisito R2 (Temperatura)

- Total do requisito R2 (VPC_{R2})

$$VPC_{R2} = CTPC_{R2} - CTIC_{R2}$$

- Originada pelo fator importância do requisito R2 (VIC_{R2})

$$VIC_{R2} = IPC_{R2} - IIC_{R2} \times SIC_{R2} \div 10$$

- Originada pelo fator satisfação do requisito R2 (VSC_{R2})

$$VSC_{R2} = SPC_{R2} - SIC_{R2} \times IIC_{R2} \div 10$$

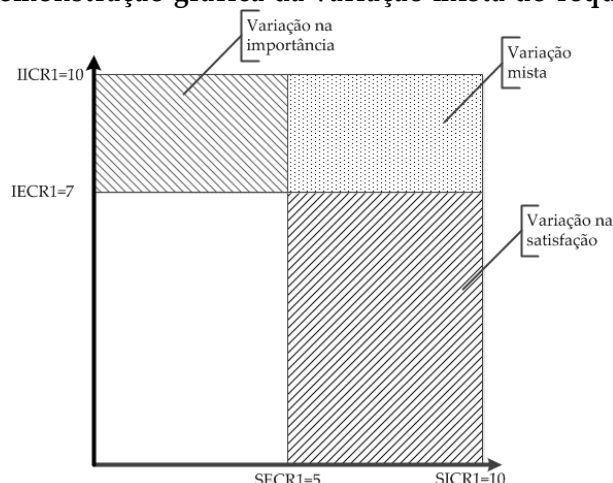
- De origem mista o requisito R2 (VMC_{R2})

$$VMC_{R2} = IPC_{R2} - IIC_{R2} \times SPC_{R2} - SIC_{R2} \div 10$$

4.3.5.3.1. Origem da variação mista

Como às vezes o conceito da variação mista não é bem compreendido, utiliza-se a Figura 11 (p. 121) para o desenvolvimento da explicação através do exemplo da variação mista do requisito R1 (Pureza).

⁸³ A origem e o significado da variação mista são apresentados na sequência.

Figura 11 – Demonstração gráfica da variação mista do requisito “pureza”

Na referida figura, a área externa, delimitada pelo IIC_{R1} e SIC_{R1} , representa o contributo $CTIC_{R1}$, tido como base, enquanto a área interna, delimitada pelo IEC_{R1} e SEC_{R1} , representa o contributo $CTEC_{R1}$.

A área denominada variação na importância do requisito R1 (Pureza) resulta da diferença entre o índice de pureza percebida (IPC_{R1}) menos o índice de pureza esperada/idealizada (IIC_{R1}) e o resultado multiplicado pelo índice de satisfação idealizada (SPC_{R1}) e dividido por 10, que corresponde à variação na pureza esperada (VIC_{R1}).

A área denominada variação na satisfação do requisito R1 (satisfação) resulta da diferença entre o índice de satisfação percebida (SPC_{R1}) menos o índice de satisfação idealizada (SIC_{R1}) e o resultado multiplicado pelo índice de importância idealizada (IIC_{R1}) e dividido por 10, que corresponde à variação na satisfação percebida (VSC_{R1}).

No entanto, o somatório da variação na pureza esperada e da variação na satisfação esperada não forma a variação total no requisito R1 (Pureza), pois falta a inclusão da área correspondente à variação mista, representada pela diferença da importância ($IPC_{R1} - IIC_{R1}$) multiplicada pela diferença de satisfação ($SPC_{R1} - SIC_{R1}$) e dividida por 10; esta é a variação mista (VMC_{R1}).

É importante deixar claro que a variação mista é fruto da existência das outras duas; aliás, caso não existisse variação na importância ou na satisfação, não existiria também a variação mista.

Como a variação mista costuma ser de pouca expressão em relação às outras, poder-se-ia adotar algum método de distribuição dela entre as outras, mas não seria correto.

Uma forma simplista de fazer desaparecer a variação mista é admitir que uma vez que o fator importância é difícil de ser controlado, já que depende mais de fatores externos, engloba-se a variação mista à variação da importância,

com o que é necessário uma outra forma de cálculo para a variação da satisfação, como segue:

- requisito R1 (Pureza)
 - Total do requisito R1 (VPC_{R1})

$$VPC_{R1} = CTPC_{R1} - CTIC_{R1}$$
 - Originada pelo fator importância do requisito R1 (VIC_{R1})

$$VIC_{R1} = IPC_{R1} - IIC_{R1} \times SPC_{R1} \div 10$$
 - Originada pelo fator satisfação do requisito R1 (VSC_{R1})

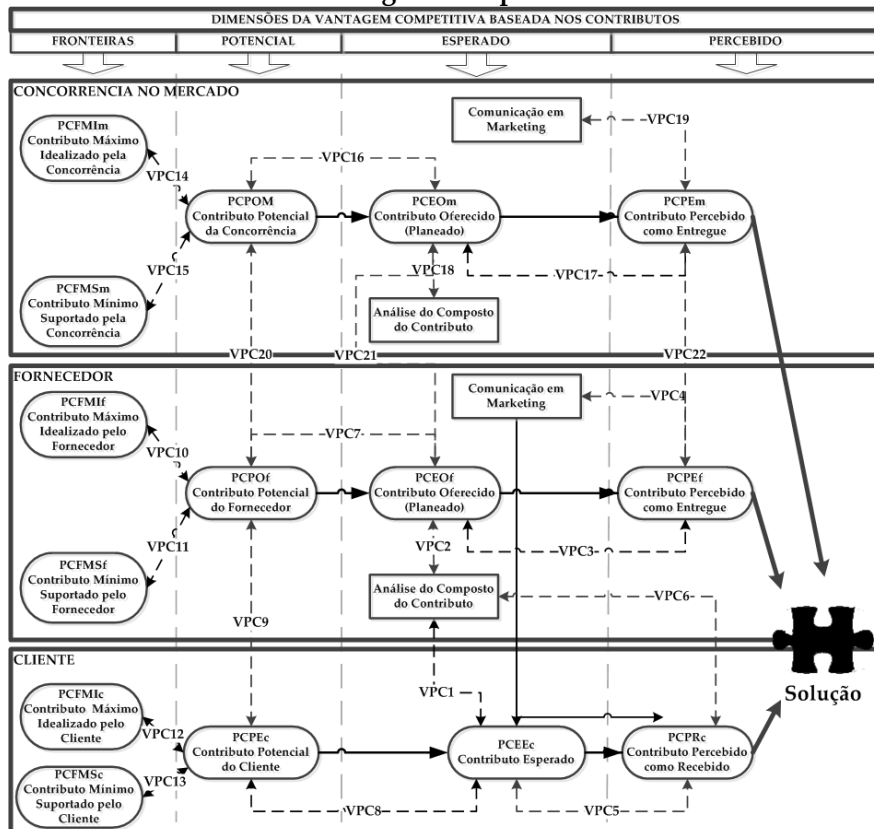
$$VSC_{R1} = SPC_{R1} - SIC_{R1} \times IIC_{R1} \div 10$$

Em benefício da precisão, este trabalho considera recomendável a utilização das três variações. Apesar da análise da composição do VPC ter sido feita em valores absolutos (contributos), ela também pode ser feita em termos relativos através do relacionamento das variações com o contributo tomado por base.

4.3.5.4. Dimensões da vantagem competitiva baseada no contributo

Ao ser admitido que o contributo se constitui numa variável que conduz à vantagem competitiva, pode também ser entendido que as dimensões dos pacotes de contributos se constituem em dimensões da vantagem competitiva baseada nos contributos, como consta na Figura 12 (p. 122).

Figura 12 – Dimensões da vantagem competitiva baseada nos contributos



4.3.6. Exemplos de cálculo do contributo

Apesar de ser muito simples do ponto de vista metodológico, é conveniente complementar a conceituação do contributo com a apresentação de alguns exemplos simples, cujo objetivo é meramente contribuir para uma adequada utilização dos conceitos.

Os exemplos apresentados são sob o ponto de vista do Cliente e envolvem as dimensões dos contributos esperados e percebidos, conforme consta na Figura 10 (p. 117), sendo que o primeiro exemplo apresenta o caso de haver apenas um requisito e o segundo apresenta dois requisitos.

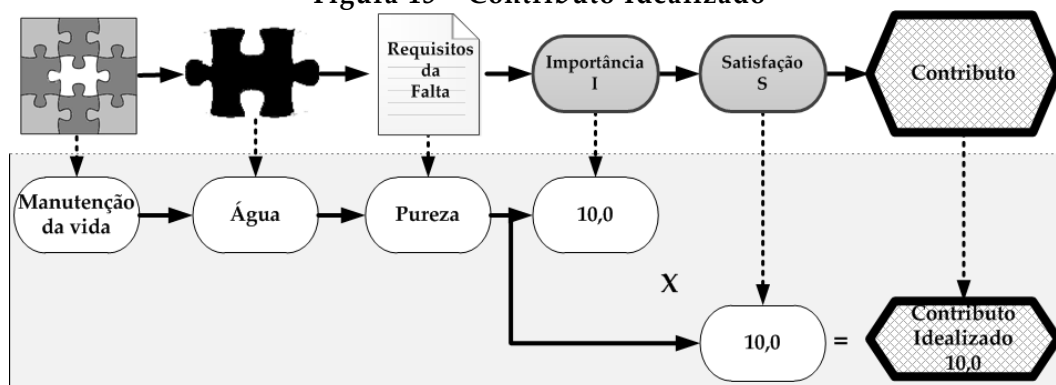
4.3.6.1. Cálculo do contributo com um requisito

Aquando da identificação de uma dada carência totalmente responsável pelo atingimento de um objetivo esperado⁸⁴, e que tenha apenas um requisito⁸⁵, é possível afirmar que em relação ao objetivo, o requisito identificado tem 100% de importância, ou seja, o requisito tem um nível de importância de 10 numa escala de 0 a 10.

Num primeiro momento, é natural que haja a tendência em se considerar que o nível de importância equivale ao esperado/idealizado e que o nível de satisfação esperado também o seja. Como consequência, o nível de contributo também representa o idealizado, como representado pela Figura 13 (p. 123), apurado da forma que segue.

$$\text{Contributo}_{(0 \text{ a } 10)} = \frac{\text{Importância}_{(0 \text{ a } 10)} \times \text{Satisfação}_{(0 \text{ a } 10)}}{10}$$

Figura 13 – Contributo Idealizado



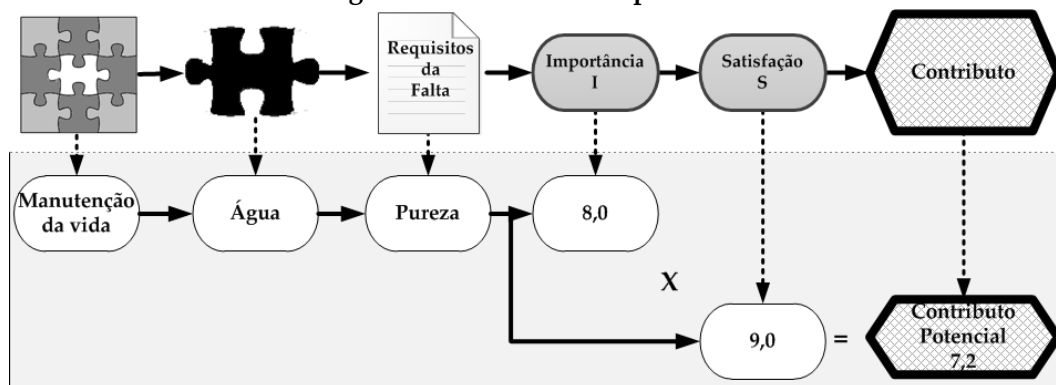
No entanto, é necessário considerar no exemplo, que a importância de se ter disponível água pura para a manutenção da vida só teria importância máxima se naquele momento o indivíduo estivesse à beira da morte por falta de

⁸⁴ O objetivo é saciar a sede (sensação que alerta para a necessidade de reposição de água no organismo).

⁸⁵ O único requisito é que seja água pura, não importando a temperatura e nem a origem.

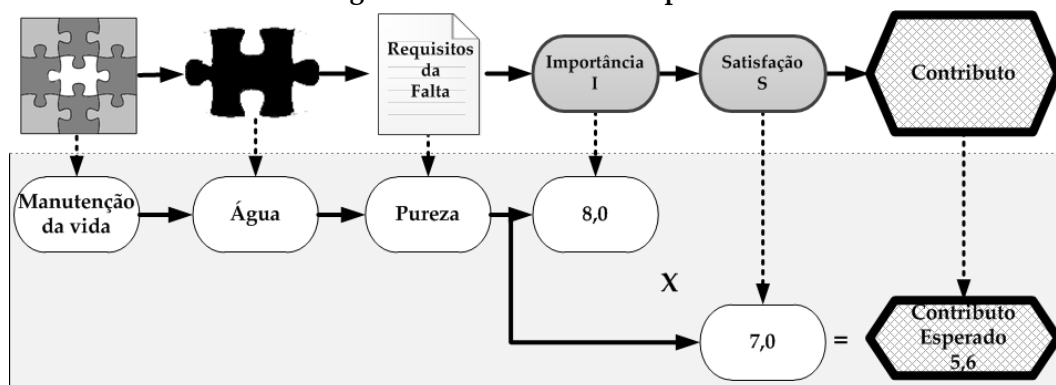
ingestão de água e mesmo assim esta não precisaria ter a pureza máxima. Se considerarmos que é possível viver uma longa vida sem nunca chegar a esse ponto de escassez e que quase sempre só dispomos de uma água com pureza inferior à máxima, então, dada as circunstâncias, tem-se o contributo potencial, como demonstra a Figura 14 (p. 124).

Figura 14 – Contributo potencial



Considerando que são poucas as alternativas de disponibilidade de água pura, e que mesmo as águas engarrafadas não são 100% puras, é natural que seja esperado um contributo abaixo do potencial, que assume o *status* de contributo esperado, como demonstra a Figura 15 (p. 124).

Figura 15 – Contributo Esperado



Imagine-se para o exemplo, que essa expectativa tenha partido de um dirigente autarca, no transcorrer de um encontro com os munícipes, exatamente junto à fonte, onde o tema em pauta é o sistema de abastecimento de água do local.

Nesse momento, o autarca tem duas alternativas a considerar para colmatar a carência, que são:

- Ingerir água da fonte pública na praça, ou
- Ingerir água comercializada em garrafas plásticas.

É necessário considerar que independentemente do número de alternativas disponíveis, a importância é a mesma, pois essa está vinculada à carência. O que não ocorre com a satisfação, uma vez que esta está vinculada à

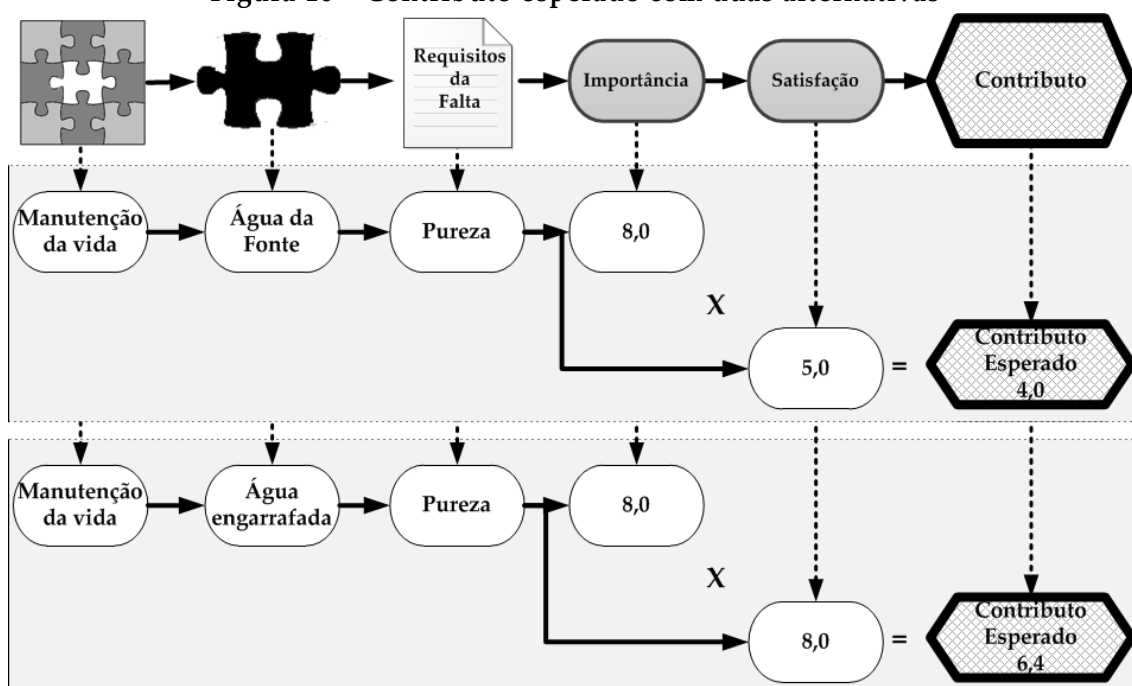
solução.

Assim, dadas as alternativas, é necessário considerar que a:

- Água da fonte – apesar de seu aspecto límpido e ser consumida por muitos dos munícipes, não há certeza absoluta de que seja mesmo pura, apesar de as autoridades públicas garantirem que é potável. Portanto, atribui-se à pureza um nível de 5 em 10 pontos.
- Água engarrafada – tem como origem uma empresa fiscalizada pelos poder público, tem no rótulo as propriedades físico-químicas, o que não impede que haja variações ou que tenha havido algum tipo de falha no processo, o que não permite considerá-la pura, apesar de estar submetida a controlos para garantir sua potabilidade. Portanto, atribui-se à pureza um nível de 9 em 10 pontos.

A partir dessas considerações é possível calcular o contributo esperado das alternativas consideradas, conforme Figura 16 (p. 125).

Figura 16 – Contributo esperado com duas alternativas



Portanto, análises feitas, é possível constatar que:

- As alternativas consideradas apresentam diferentes níveis de contributo, a saber:
 - A água da fonte obteve um contributo igual a 4,0 pontos.
 - A água engarrafada obteve um contributo igual a 6,4 pontos.
- Visto que o nível de contributo esperado é 5,6 (Figura 15, p. 124), e se esse nível tivesse sido estipulado como mínimo aceitável, só seria elegível a alternativa “água engarrafada”, cujo nível de contributo é

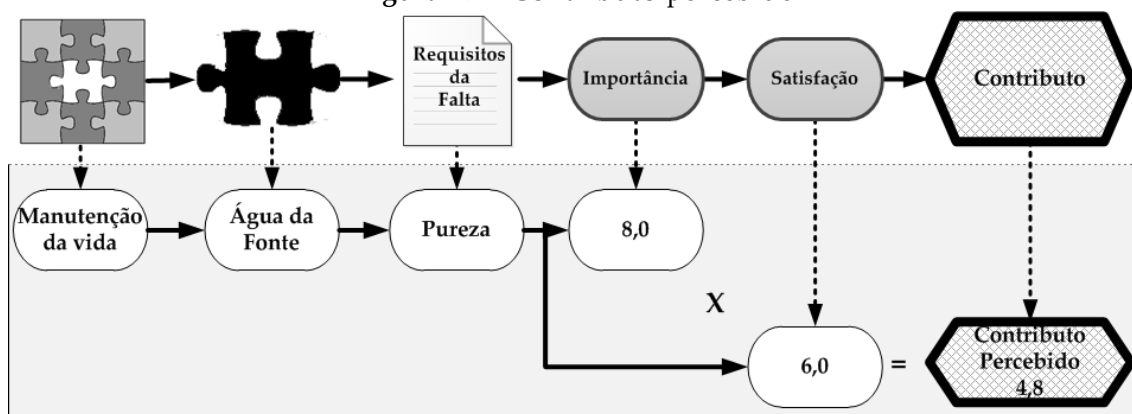
6,4, por ser superior ao mínimo. Como não foi definido um contributo mínimo, as duas alternativas devem ser consideradas.

Se a eleição da alternativa a ser adotada dependesse apenas de critérios técnicos, o processo de formulação do valor não levaria em conta outros aspectos, o que tornaria a alternativa com maior contributo a eleita⁸⁶.

Assim, qual seria a decisão do autarca sabendo que as duas alternativas estão ali à sua disposição? Se a decisão fosse eminentemente técnica, ele pediria a um dos seus assessores a água em garrafa. No entanto, ao reconhecer que não convém fazer isso à frente dos munícipes (representantes de seu mercado) pois seria considerado politicamente incorreto, dadas as circunstâncias de momento, que ele não optasse pela ingestão da “água da fonte”, mesmo sabendo que seu contributo é menor que o da “água engarrafada”.

Esse simples exemplo mostra, de maneira muito simples, como a consideração de fatores imponderáveis interfere no processo de formação de valor. O autarca ao escolher beber água da fonte, apesar de considerar os contributos individuais das alternativas, considerou que a perda em termos de contributos seria compensada pelo contributo representado pelo benefício na imagem e ganho de popularidade, prestígio e votos junto ao seu mercado (os eleitores), e cujo somatório ultrapassaria o nível de contributo esperado pela água engarrafada.

Figura 17 – Contributo percebido



O autarca, depois de ter consumido a água da fonte, aguardou durante vinte e quatro horas o surgimento de algum problema provocado pela sua ingestão.

Findo o prazo, percebeu que nada de anormal ocorrera, o que o levou a considerar apenas que a água era um pouco mais “pesada” do que a

⁸⁶ Essa afirmação propositadamente considera que as alternativas são sem custo para o indivíduo pois o objetivo é focar apenas o contributo e não o contributo num processo de troca em Marketing.

engarrafada, e por isso o nível de satisfação percebida como recebida ao ingerir a água da fonte passou a ser 6, resultando em um contributo percebido de 4,8, como mostra a Figura 17 (p. 126).

O autarca ao adicionar ao contributo percebido pelo consumo de água da fonte (Tabela 11, p. 126) outros benefícios subjetivos, concluiu que o contributo final seria ainda maior.

Tabela 11 – Resumo dos contributos – carência com um requisito

Descrição	Soluções	Resultados	Requisitos	Importância	Satisfação	Contributo
Carência	Água potável	Idealizado	Pureza	10,0	10,0	10,0
		Potencial	Pureza	8,0	9,0	7,2
		Esperado	Pureza	8,0	7,0	5,6
Soluções alternativas	Água da Fonte	Esperado	Pureza	8,0	5,0	4,0
	Água Engarrafada	Esperado	Pureza	8,0	8,0	6,4
Solução escolhida	Água da Fonte	Percebido	Pureza	8,0	6,0	4,8

4.3.6.2. Cálculo do contributo com mais de um requisito

A partir do exemplo utilizado no item anterior é possível demonstrar o cálculo do contributo para a mesma carência, porém com dois requisitos⁸⁷. Para isso, é necessário considerar que além do requisito “pureza” há o requisito “temperatura” da água.

Neste caso, o objetivo não é apenas saciar a sede, mas saciar a sede através da ingestão de água fresca, com uma temperatura entre 16° e 22°.

Nessas condições é necessário ter-se em mente que o objetivo a ser atingido não depende de apenas uma, mas de duas condições, sendo que ambas somadas devem ter um nível de importância conjunta, conforme mostra a Equação 4 (p. 128):

- Igual a 10, caso os requisitos considerados sejam suficientes para o atingimento do objetivo que no caso é saciar a sede.
- Menor do que 10, caso além dos requisitos considerados ainda existam outros que são necessários para o atingimento do objetivo. Nesses casos, o total de 10 pontos só é atingido com o somatório de todos os requisitos. Sendo assim, o cálculo dos contributos devem levar em conta apenas os pontos de importância relativos aos requisitos analisados que integrarão o cálculo do contributo total.

⁸⁷ Denomina-se requisito quando relacionado com a carência do cliente e atributo quando relacionado com o disponibilizado pela solução.

Equação 4 – Importância conjunta do requisito

$$\text{Importância conjunta do requisito} = \frac{\text{Importância do requisito em pontos} \times 10}{\text{Soma pontos da importância individual}}$$

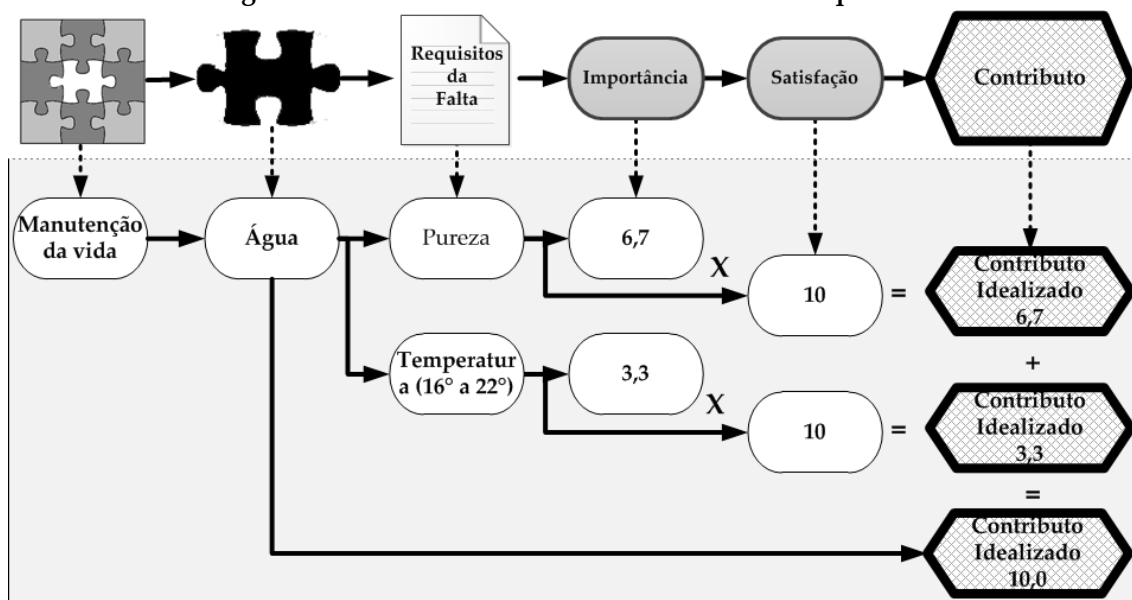
Dessa forma, se já fora avaliado que o requisito pureza tem importância de 8 pontos em 10, ao considerar mais o requisito temperatura como tendo importância de 5 pontos em 10, é necessário calcular conjuntamente qual a importância relativa de cada um desses requisitos.

A Tabela 12 (p. 128) mostra que o cálculo da importância conjunta do requisito pureza passa a ser 6,7 pontos ($8,0/20 \times 10$) e o requisito temperatura passa a ser 3,3 pontos ($5/20 \times 10$), através da aplicação da Equação 4 (p. 128), genérica.

Tabela 12 – Cálculo da importância conjunta

Requisitos	Importância individual		Importância conjunta
	Pontos	Em	Pontos
Pureza	10,0	10,0	6,7
Temperatura	5,0	10,0	3,3
Soma	15,0		10,0

Decorre daí que o contributo esperado para mais de um requisito pode ser demonstrado como consta na Figura 18 (p. 128).

Figura 18 – Contributo idealizado com dois requisitos

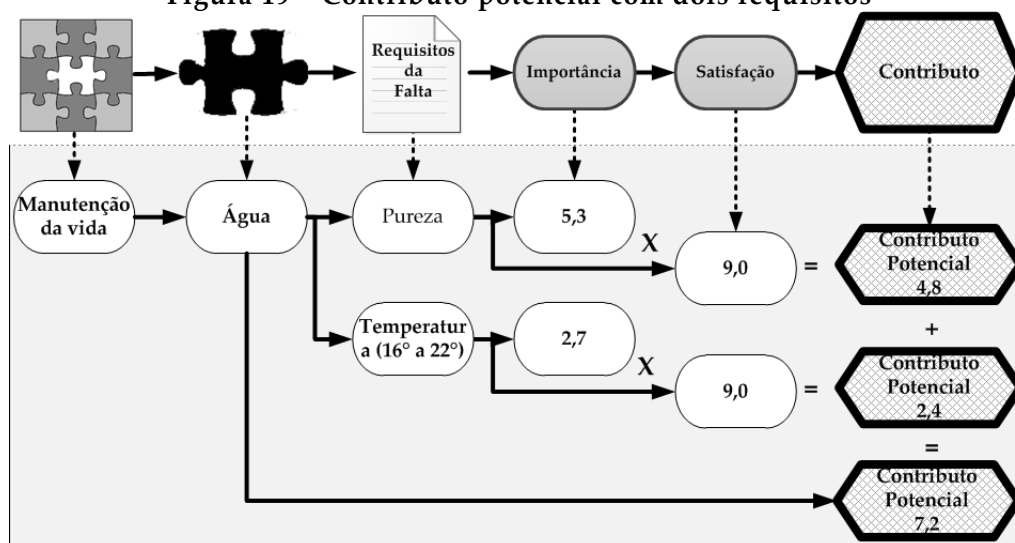
Respeitando o exemplo inicial que considerou que o contributo potencial representa 80% do contributo idealizado, é necessário refazer os cálculos, e obter os resultados conforme demonstra a Tabela 13 (p. 129).

Tabela 13 – Cálculo da importância conjunta (a 80%)

Requisitos	Importância individual		Importância conjunta
	Pontos	Em	Pontos
Pureza	10,0	8,0	5,3
Temperatura	5,0	8,0	2,7
Soma	15,0		8,0

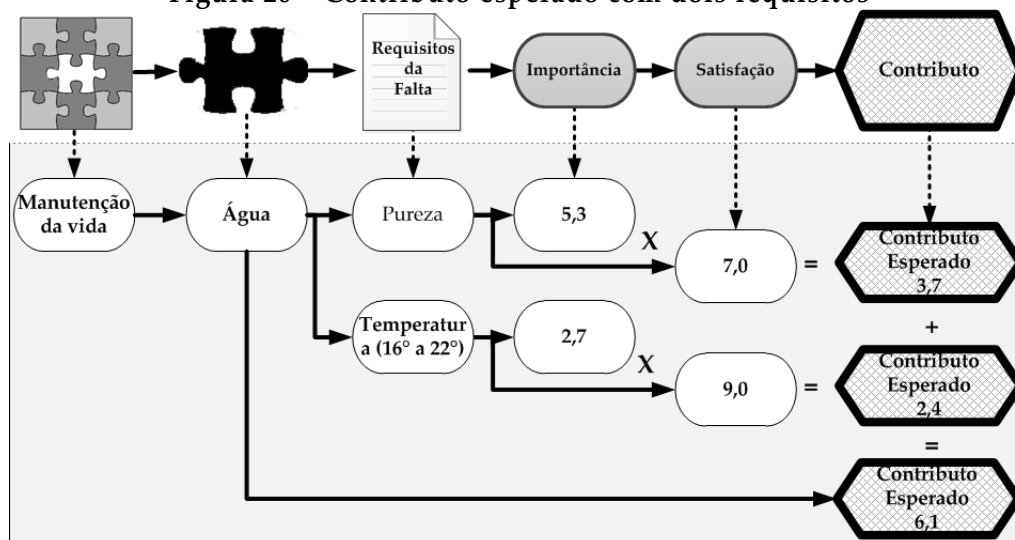
Feito isso, calcula-se o contributo potencial de cada requisito e o contributo potencial total, conforme Figura 19 (p. 129).

Figura 19 – Contributo potencial com dois requisitos



Na sequência, da mesma forma que se fez no exemplo inicial, calcula-se o contributo esperado para cada requisito e o contributo esperado total, conforme consta na Figura 20 (p. 129).

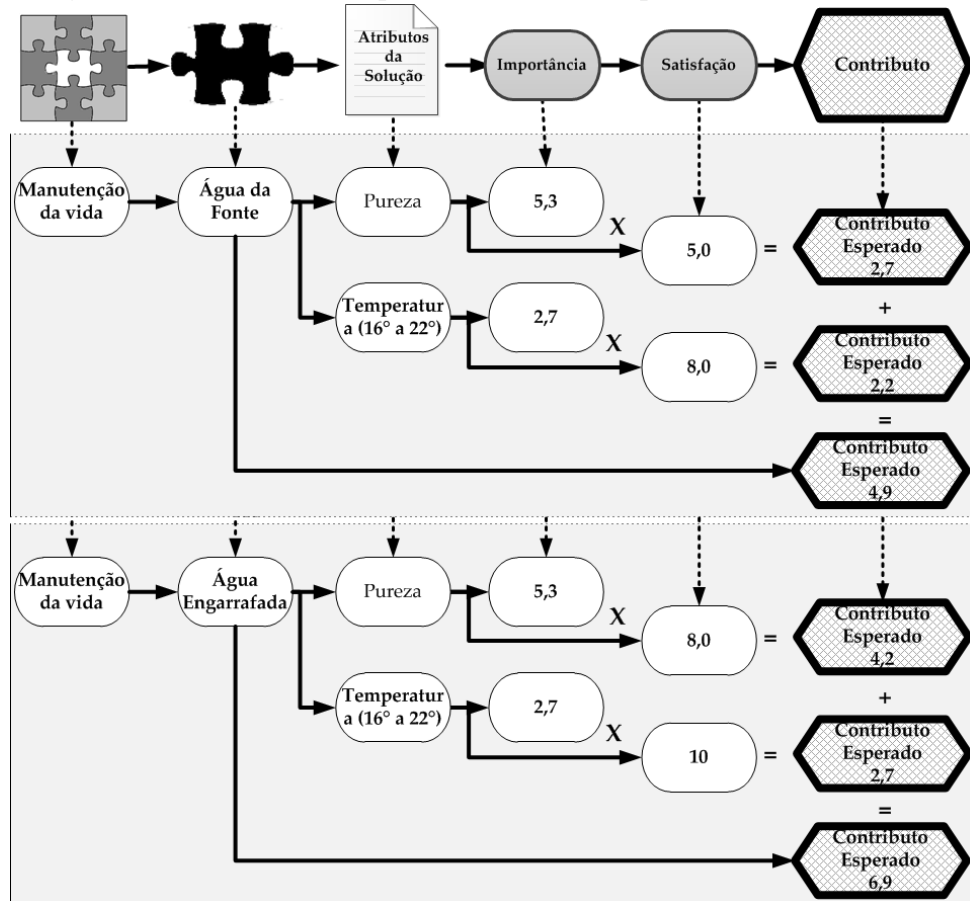
Figura 20 – Contributo esperado com dois requisitos



Conhecidos os contributos genericamente esperados, também de forma

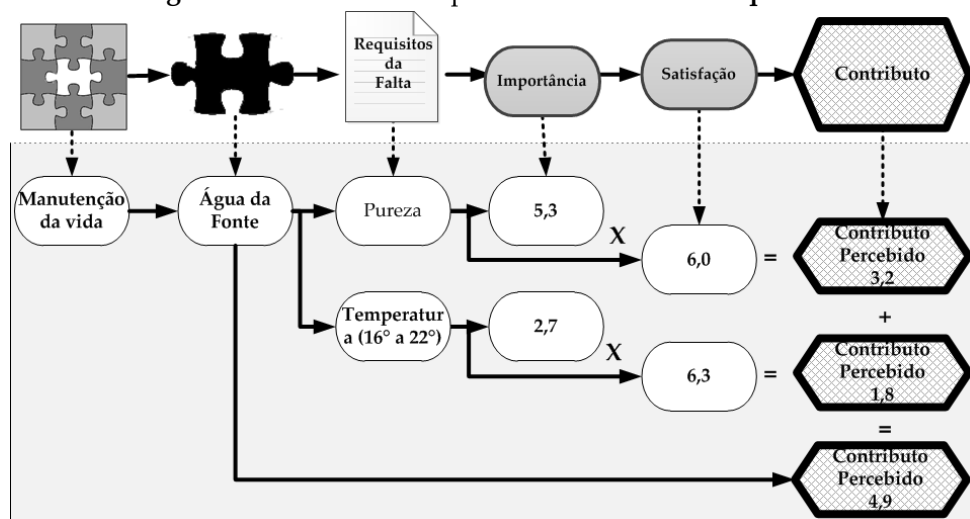
semelhante ao exemplo anterior, são feitos os cálculos dos contributos esperados para as alternativas consideradas, conforme Figura 21 (p. 129).

Figura 21 – Contributo esperado com dois requisitos (2 alternativas)



Como no exemplo anterior, calcula-se o contributo percebido, sendo que a Figura 22 (p. 130) demonstra os resultados do cálculo dos contributos percebidos após o consumo da água da fonte.

Figura 22 – Contributo percebido com dois requisitos



A Tabela 14 (p. 131) apresenta um resumo dos indicadores utilizados no exemplo.

Tabela 14 – Resumo dos contributos com dois requisitos

C/F	Descrição	Soluções	Resultados	Requisitos / Atributos	Importâ	Satisfaç	Contri
					I	S	C
C L I E N T E	Carência	Água potável	Idealizado	Pureza	6,7	10,0	6,7
				Temp.	3,3	10,0	3,3
				Total	10,0	1,0	10,0
			Potencial	Pureza	5,3	9,0	4,8
				Temp.	2,7	9,0	2,4
				Total	8,0	0,9	7,2
			Esperado	Pureza	5,3	7,0	3,7
				Temp.	2,7	9,0	2,4
				Total	8,0	0,8	6,1
	Soluções alternativas	Água da Fonte	Esperado	Pureza	5,3	5,0	2,7
				Temp.	2,7	8,0	2,2
				Total	8,0	0,6	4,8
		Água Engarrafada	Esperado	Pureza	5,3	8,0	4,2
				Temp.	2,7	10,0	2,7
				Total	8,0	0,9	6,9
	Solução escolhida	Água da Fonte	Percebido	Pureza	5,3	6,0	3,2
				Temp.	2,7	6,5	1,8
				Total	8,0	0,6	4,9

4.3.6.3. Análise das variações entre os pacotes de contributos

O exemplo de cálculo a seguir tem como base os conceitos teóricos abordados no item 4.3.5.3 e as informações constantes na Tabela 14 (p. 131) servem de base para o preenchimento dos dados iniciais da Tabela 9 (p. 119) no que respeita ao grupo denominado Níveis.

Tabela 15 – Cálculo da VPC entre o PCFMic e o PCPRc

Dimensão da Solução ou Carência	Requisito / Atributo	Níveis						Análise da Variação nos Pacotes de Contributos (VPC)					
		Importância		Satisfação		Contributo		Total	Composição do GAP				
									Por Requisito ou Atributo	Importância Satisfação		Mista	
PCFMic - Solução Esperada (Idealizada)	Pureza R1	6,7	IIC _{R1}	X	10,0	SIC _{R1}	= 6,7	CTIC _{R1}	-5,1 VPC _T	R1 -3,5 VPC _{R1}	IMP -1,4	VIC _{R1}	MIS 0,6 VMC _{R1}
	Temperatura R2	3,3	IIC _{R2}	X	10,0	SIC _{R2}	= 3,3	CTIC _{R2}			SAT -2,7	VSC _{R1}	
	Contributo Total	10,0	IIC _{TR}	X	10,0	SIC _{TR}	= 10,0	CIC					
PCPRc - Solução Percebida	Pureza R1	5,3	IPC _{R1}	X	6,0	SPC _{R1}	= 3,2	CTPC _{R1}	-5,1 VPC _T	R2 -1,6 VPC _{R2}	IMP -0,6	VIC _{R2}	MIS 0,2 VMC _{R2}
	Temperatura R2	2,7	IPC _{R2}	X	6,5	SPC _{R2}	= 1,8	CTPC _{R2}			SAT -1,2	VSC _{R2}	
	Contributo Total	8,0	IPC _{TR}	X	6,2	SPC _{TR}	= 4,9	CPC					

Os resultados que compõem o grupo denominado Análise da Variação nos pacotes de contributos (VPC) complementam as explicações.

A seguir estão os detalhes dos cálculos da Tabela 15 (p. 131), a saber⁸⁸:

⁸⁸ Os cálculos a partir dos valores das variáveis apresentadas podem resultar num valor aproximado, tendo em vista que estas estão apenas com uma casa decimal.

- VPC Total (VPC_T)

$$VPC_T = CPC - CIC$$

$$VPC_T = 4,9 - 10,0$$

$$VPC_T = -5,1$$

- Requisito R1 (Pureza)

- VPC Total do requisito R1 (VPC_{R1})

$$VPC_{R1} = CTPC_{R1} - CTIC_{R1}$$

$$VPC_{R1} = 3,2 - 6,7$$

$$VPC_{R1} = -3,5$$

- Originada pelo fator importância do requisito R1 (VIC_{R1})

$$VIC_{R1} = IPC_{R1} - IIC_{R1} \times SIC_{R1} \div 10$$

$$VIC_{R1} = 5,3 - 6,7 \times 10,0 \div 10$$

$$VIC_{R1} = -1,4$$

- Originada pelo fator satisfação do requisito R1 (VSC_{R1})

$$VSC_{R1} = SPC_{R1} - SIC_{R1} \times IIC_{R1} \div 10$$

$$VSC_{R1} = 6,0 - 10,0 \times 6,7 \div 10$$

$$VSC_{R1} = -2,7$$

- De origem mista o requisito R1 (VMC_{R1})

$$VMC_{R1} = IPC_{R1} - IIC_{R1} \times SPC_{R1} - SIC_{R1} \div 10$$

$$VMC_{R1} = 5,3 - 6,7 \times 6,0 - 10,0 \div 10$$

$$VMC_{R1} = -1,4 \times -4,0 \div 10$$

$$VMC_{R1} = 0,6$$

- Requisito R2 (Temperatura)

- VPC Total do requisito R2 (VPC_{R2})

$$VPC_{R2} = CTPC_{R2} - CTIC_{R2}$$

$$VPC_{R2} = 1,8 - 3,3$$

$$VPC_{R2} \cong -1,6$$

- Originada pelo fator importância do requisito R2 (VIC_{R2})

$$VIC_{R2} = IPC_{R2} - IIC_{R2} \times SIC_{R2} \div 10$$

$$VIC_{R2} = 2,7 - 3,3 \times 10,0 \div 10$$

$$VIC_{R2} = -0,6$$

- Originada pelo fator satisfação do requisito R2 (VSC_{R2})

$$VSC_{R2} = SPC_{R2} - SIC_{R2} \times IIC_{R2} \div 10$$

$$VSC_{R2} = 6,5 - 10,0 \times 3,3 \div 10$$

$$VSC_{R2} = -1,2$$

- De origem mista o requisito R2 (VMC_{R2})

$$VMC_{R2} = IPC_{R2} - IIC_{R2} \times SPC_{R2} - SIC_{R2} \div 10$$

$$VMC_{R2} = 2,7 - 3,3 \times 6,5 - 10 \div 10$$

$$VMC_{R2} = -0,6 \times -3,5 \div 10$$

$$VMC_{R2} = 0,2$$

O cálculo da variação mista é o que segue::

- Requisito R2 (Pureza)

- Total do requisito R2 (VPC_{R2})

$$VPC_{R2} = CTPC_{R2} - CTIC_{R2}$$

$$VPC_{R2} = 1,8 - 3,3$$

$$VPC_{R2} \cong -1,6$$

- Originada pelo fator importância do requisito R2 (VIC_{R2})

$$VIC_{R2} = (IPC_{R2} - IIC_{R2}) \times SPC_{R2} \div 10$$

$$VIC_{R2} = (2,7 - 3,3) \times 6,5 \div 10$$

$$VIC_{R2} \cong -0,6$$

- Originada pelo fator satisfação do requisito R2 (VSC_{R2})

$$VSC_{R2} = (SPC_{R2} - SIC_{R2}) \times IIC_{R2} \div 10$$

$$VSC_{R2} = (6,5 - 10,0) \times 3,3 \div 10$$

$$VSC_{R2} = -1,2$$

Em benefício da precisão, este trabalho considera recomendável a utilização das três variações.

Apesar da análise da composição do VPC ter sido feita em valores absolutos (pontos), a mesma análise pode ser feita em termos relativos (percentuais) através do relacionamento das variações com o contributo base.

4.4. PACOTES DE CONTRIBUTOS NAS TROCAS EM MARKETING

A abordagem do **Pacote de Contributos** nas trocas em marketing não pode deixar de identificar que há algumas diferenças básicas entre as trocas denominadas racionais e por impulso, diferenças essas que os itens a seguir se propõem a abordar.

4.4.1. As trocas “racionais” em Marketing

Lambim (2009, p. 4) entende o Marketing, como um sistema de pensamento, designado como conceito ou ótica do Marketing que *“apoia-se de facto na teoria das escolhas individuais fundada no princípio da soberania do comprador”*. Ele ainda se vale da visão dos economistas clássicos nos finais do século XVIII, que estão na base da economia de mercado, referindo-se a Adam Smith (1776), que resumidamente expressam a ideia que *“o bem-estar social não depende em definitivo das intenções altruístas, resultando mais da conjuntura, através da troca voluntária e concorrencial, dos possíveis interesses dos produtos e consumidores”*.

Como já mencionado no item 3.3.5, Nickels & Wood (1999, p. 4), definem Marketing como *“o processo de estabelecer e manter relações de troca mutuamente benéficas com Clientes e outros grupos de interesse”*. Destacam, também, o conceito de Marketing, como sendo a ideia segundo a qual *“as organizações podem satisfazer seus objetivos de longo prazo, como a lucratividade, coordenando e concentrando as suas atividades na identificação e satisfação das necessidades dos consumidores”*.

O processo de troca em marketing é tão genericamente composto por processos de compra e venda, que corre-se o risco de esquecer que em sua

essência trata-se de uma verdadeira troca, e o comércio, num mercado de livre concorrência, se baseia na troca voluntária de produtos. Esses processos de trocas podem ocorrer entre dois parceiros – comércio bilateral, ou entre mais do que dois parceiros – comércio multilateral.

Pode parecer básico demais o que é exposto a seguir, mas o objetivo de se tratar de conceitos tão primários é para forçar a manutenção dos “pés no chão” para que não se percam os referenciais básicos das coisas, e se volte a incorrer na “miopia de Miles”.

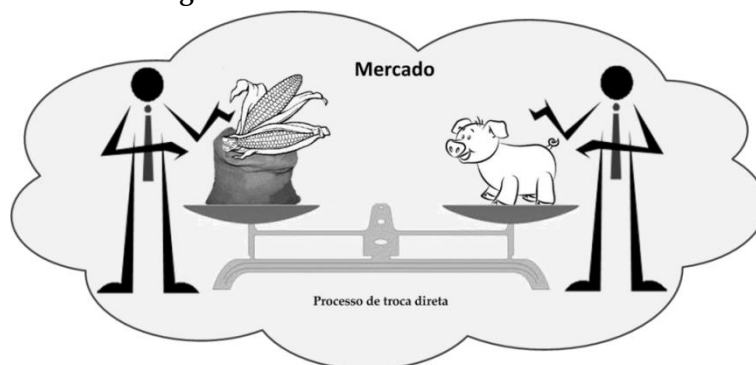
Na antiguidade, o comércio se fazia por troca direta de produtos (Figura 23 p. 134), sendo que cada um dos atores se esforçava, à sua maneira, por valorizar mais o seu produto do que o do outro.

A Figura 23 (p. 134) caracteriza o processo de troca direta, através do processo básico de troca, o qual se repete cada vez que alguma condição é alterada pelo processo de negociação em busca da concretização da troca. Nela estão representados dois indivíduos, que na troca direta são ambos compradores e vendedores (pois na troca, o indivíduo vende o que dispõe e compra o que necessita). No exemplo, o cenário é que um deles dispõe de uma saca de milho e precisa de um porco para alimentar sua família, enquanto o outro dispõe de um porco vivo e precisa de uma saca de milho para alimentar sua criação de porcos.

Se ambos concordarem que o valor de uma saca de milho equivale a um porco, a troca ocorre sem maiores problemas. Caso contrário, e se ambos concordarem, a troca só deverá ocorrer variando as quantidades de milho e/ou de porco, mesmo assim com sérias limitações pois o porco, como ser vivo, é indivisível ou não fracionável.

Foi justamente para facilitar o fracionamento das trocas e flexibilizar o mercado que surgiu a moeda como grande impulsionadora do comércio, já que eram comuns situações em que, por exemplo, o criador de porcos não precisasse de milho na altura, o que impossibilitaria a outra parte de obter o porco.

Figura 23 – Processo de troca direta



Modernamente, principalmente nos países industrializados, os comerciantes costumam negociar utilizando como meio de troca indireta, o dinheiro. Pode-se dizer, que a troca direta envolve duas coisas (mercadorias) de valor, enquanto a troca indireta envolve três coisas de valor, pois entra como fator intermediário da troca a moeda, em volume e condições designados pelas condições da troca, que envolve preço, prazo etc.

A introdução da moeda nos processos de troca permitiu o desenvolvimento dos mercados e o melhor atendimento das partes envolvidas, já que esta é mais facilmente divisível, tem ampla aceitação, pode ser armazenada e pode ser imediatamente trocada por algo de que se necessite.

Apesar da generalização da troca indireta, o processo continua sendo de troca, já que a moeda também é uma mercadoria, e como tal, é cotada nos mercados financeiros, que lhe atribuem inclusive um preço na forma dos juros.

Talvez o facto das transações de trocas atuais serem na sua maioria do tipo indireta, tenha levado alguns autores a perderem o referencial básico na abordagem do conceito de valor, pois algumas vezes o confundem com preço e outras com custo, esquecendo-se que esses termos representam um volume de moeda, que a exemplo de qualquer mercadoria representa uma solução com atributos e contributos.

Cada vez mais constata-se nos mercados que o **Pacote de Contributos** é composto por contributos de soluções agregadas que acompanham a solução principal. O objetivo disso é sensibilizar o Cliente de que o **Pacote de Contributos** proposto é maior que o da concorrência para que seu processo decisório o incline a escolhê-lo em detrimento da concorrência.

A identificação do **Pacote de Contributos** tem como pré-requisito a identificação do contributo de cada um dos atributos disponibilizados pela solução principal e pela solução agregada, se existir.

Por esse motivo, é de muita importância que nos processos de troca os intervenientes estejam cientes dos atributos envolvidos, para que possam apurar o contributo da solução. Naturalmente que no processo de troca direta ou indireta cada uma das partes procura, através das ações de marketing, evidenciar e enaltecer os atributos e contributos da sua solução.

Assim sendo, não é difícil perceber que num processo de troca é necessário existir no mínimo dois atores, denominados mais modernamente nas trocas indiretas de Fornecedor e Cliente:

- Fornecedor – é aquele que oferece algo para o mercado (bem ou serviço), identificado como o **Pacote de Contributos** do Fornecedor (PCf), cujos atributos espera sejam reconhecidos pelo mercado como capazes de satisfazer uma carência.

Como é normal nas trocas indiretas, o Fornecedor costuma não querer receber em troca nada diferente de dinheiro. Ao identificar custos, despesas, retorno sobre os investimentos, impostos etc. (fatores internos à organização) e a concorrência, poder aquisitivo do potencial Clientes etc. (fatores externos à organização), propõe um preço (unidades monetárias de quanto quer receber em troca) pelo **Pacote de Contributos**, representado pelo PCf.

- Cliente – é aquele que carece de algo para satisfazer uma carência. O Cliente dirige-se ao mercado e lá encontra o PCf, cujos atributos pondera serem ou não adequados para atender os requisitos da sua carência.

Além de considerar a adequação dos atributos contidos no pacote de atributos do PCf, o Cliente toma conhecimento de que o Fornecedor propõe em contrapartida pelo PCf um certo montante de moeda, denominado preço.

O preço, representado por um montante de moeda, também se constitui de um **Pacote de Contributos** (divisibilidade, aceitação geral, fácil de armazenar e transportar etc.) como uma mercadoria qualquer tem as suas. A exemplo dessas, a mercadoria moeda também tem valor oscilante no mercado e está sujeita às leis da oferta e da procura, entre outras coisas.

Por esse motivo, o montante de moeda que representa o preço a ser pago também merece por parte do Cliente a formulação do valor, assim como fez o Fornecedor ao propô-lo.

Assim, o Cliente formula e atribui um valor para o PCf e um valor para o preço e em seguida faz a comparação entre eles.

De forma simplista, é possível dizer que, dessa comparação entre os valores do PCf e do preço, se o Cliente considerar a troca vantajosa, ele a concretiza, caso contrário:

- **Negocia** – dentro de certos limites estabelecidos pelas partes, Fornecedor e Cliente estabelecem a chamada zona de acordo, e negociam⁸⁹ a troca, cada um puxando pelos seus interesses, de forma que idealmente seja vantajosa para ambos os lados. Se for encontrado um ponto dentro da zona de acordo que represente as condições aceitas por ambos intervenientes, então a troca é concretizada. Caso contrário a troca não se concretiza.
- **Desiste** – a troca não se concretiza e o Cliente vai em busca de outra alternativa no mercado.

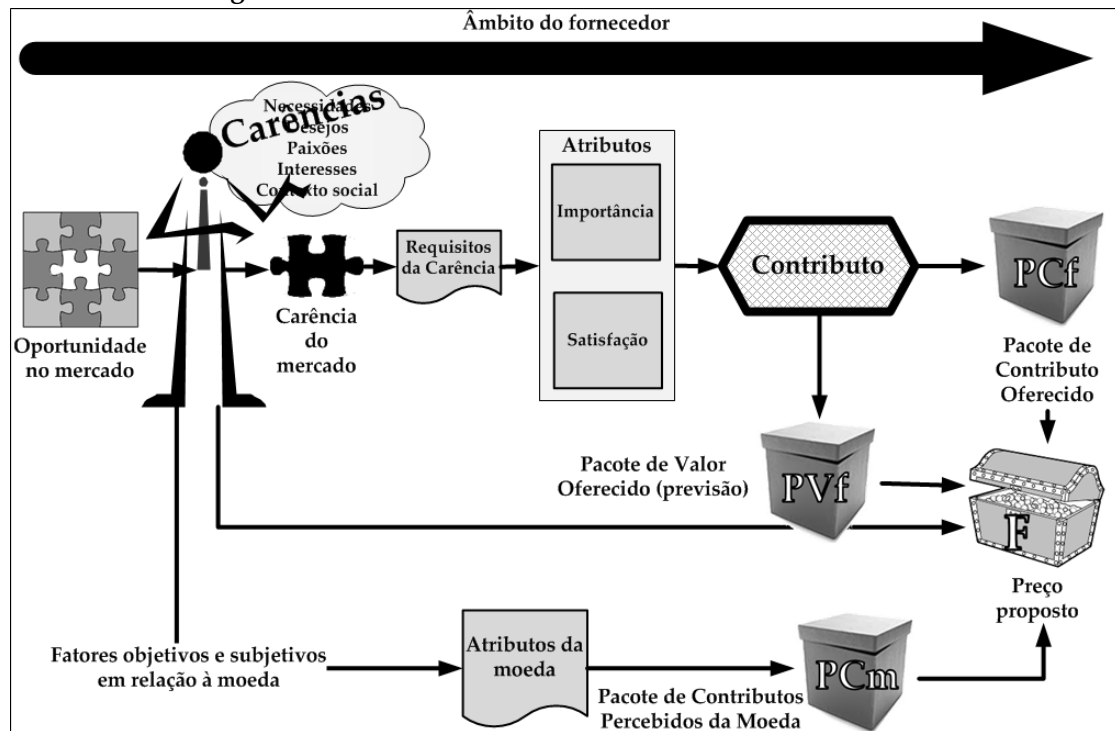
⁸⁹ Negociar é entendido como discutir diferentes condições da troca.

Como visto de forma simples, é necessário não se perder a referência de que mesmo quando a troca ocorre de forma indireta:

- o processo continua sendo de troca,
- o preço também é uma mercadoria com valor diferente para o Fornecedor e para o Cliente.

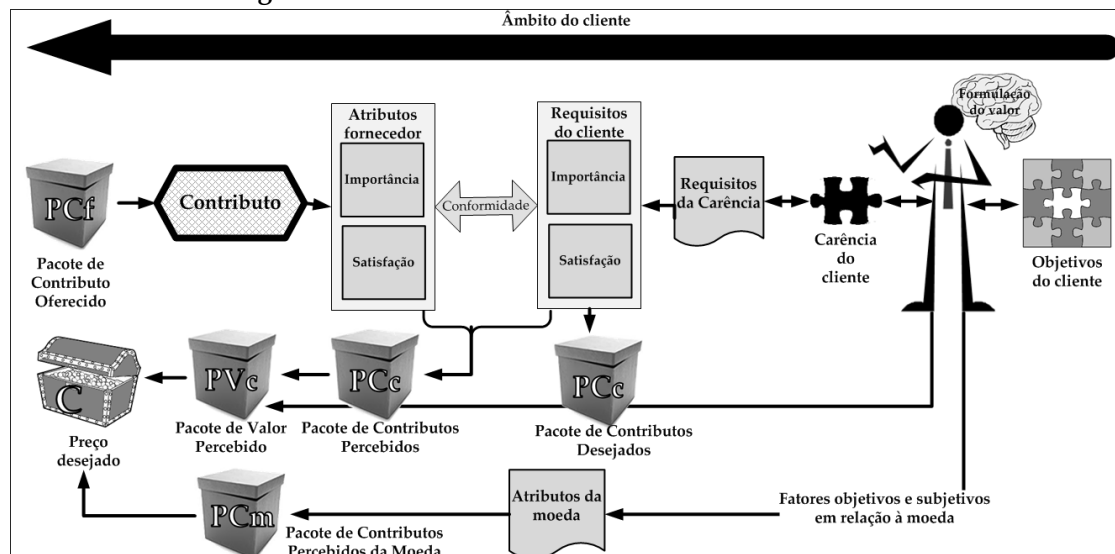
De maneira genérica, é possível ilustrar o processo de troca no âmbito do Fornecedor, conforme Figura 24 (p. 137).

Figura 24 – Processo de troca no âmbito do Fornecedor



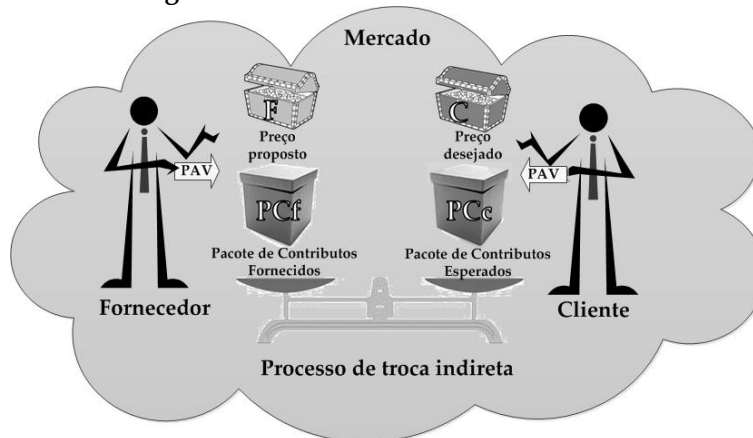
Também de maneira genérica, é possível ilustrar o processo de troca no âmbito do Cliente, conforme Figura 25 (p. 137).

Figura 25 – Processo de troca no âmbito do Cliente



A Figura 26 (p. 138) resulta da síntese da Figura 24 (p. 137) e da Figura 25 (p. 137), e demonstra o que Fornecedor e Cliente basicamente levam para o mercado, objetivando a concretização da troca.

Figura 26 – Processo de troca Indireta



PAV=Processo de Análise do Valor

4.4.2. As trocas “por impulso” em Marketing

Neste grupo de trocas estão aquelas que por motivos diversos considera ligeiramente, ou mesmo não considera, algumas das etapas do processo das chamadas “trocas racionais”. São consideradas neste trabalho, como pertencentes a esta categoria, os processos de troca que ocorrem sem que as alternativas passem por um processo de avaliação estruturado e rigoroso e por isso mesmo, a decisão não pode ser criteriosamente fundamentada.

Os motivos para que esse tipo de troca exista são muitos e vão desde a imaterialidade da troca, que não justifica o esforço de uma reflexão a respeito, até as compras patológicas, onde estão as compras impulsivas⁹⁰ e compulsivas⁹¹.

Nos processos de troca dessa categoria, pode-se dizer que o Cliente praticamente abdica, ou se dedica pouco a uma reflexão objetiva, o que o leva a ignorar ou ultrapassar com baixo rigor as etapas do processo de troca racional da Também de maneira genérica, é possível ilustrar o processo de troca no âmbito do Cliente, conforme **Figura 25 (p. 137)**.

Figura 25 (p. 137), ocorrendo a troca com o Cliente submetendo-se às condições do Fornecedor, como pode ser visto através da sua comparação com a Figura 27 (p. 139), que simplistamente ilustra a situação.

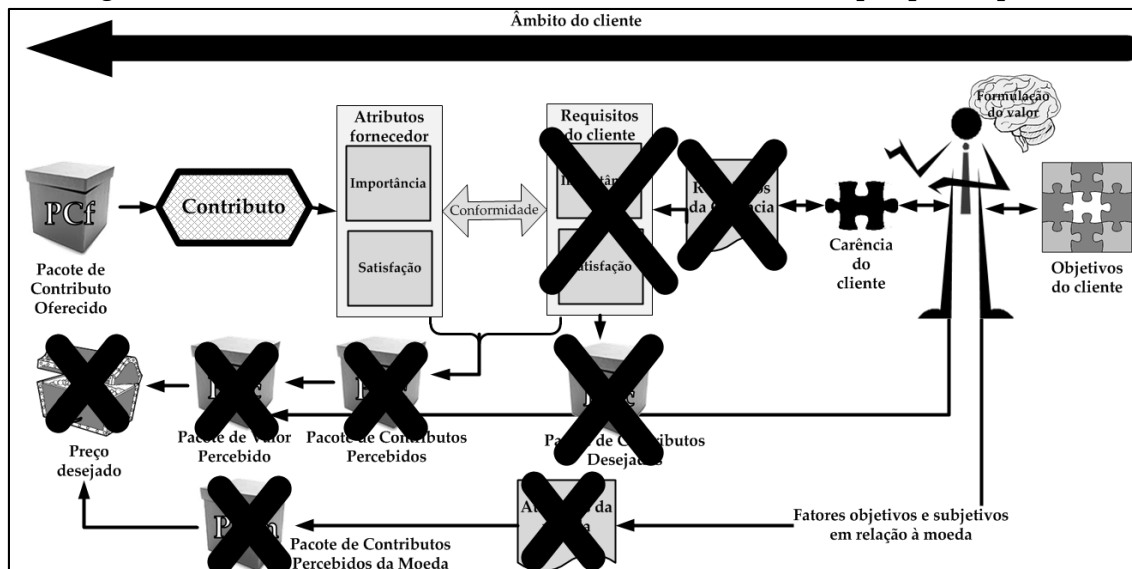
Nesses casos, a formulação do valor “pula”, “ignora”, “não se detêm o

⁹⁰ Impulso durante a compra como uma inclinação para agir sem deliberação.

⁹¹ Compulsiva é uma situação extrema da Impulsiva, sendo que ambas são parte de um mesmo contínuo comportamental.

suficiente” ou “não analisa com a profundidade e racionalidade necessárias” certas etapas do processo de troca, restando ainda dúvidas se sequer o contributo oferecido pelo Fornecedor é objeto de reflexão.

Figura 27 – Processo de troca no âmbito do Cliente, na compra por impulso



4.5. CONCLUSÕES

Pelo que foi apresentado, verificou-se como de um objetivo surge uma carência e como esta é atendida pelo contributo de uma solução, e a partir dos contributos desta ocorre a formulação do seu valor.

Pelo demonstrado, o processo de troca indireta envolve o **Pacote de Contributos** da solução (PCS) e o **Pacote de Contributos** da moeda (PCM), ambos dependentes de fatores objetivos e subjetivos.

A utilização da Análise pelo Contributo permite usufruir de algumas de suas principais virtudes:

- **Síntese** – como ele expressa os vários requisitos de uma carência, ou os vários atributos de uma solução numa grandeza numérica, é possível se fazer uma comparação entre eles e identificar a sua correlação.
- **Comparabilidade** – permite a análise e a comparação entre soluções diferentes, evidenciando a contribuição de cada uma para o objetivo.
- **Transparência** – apesar da quantificação dos seus fatores (importância e satisfação) poderem ter origem mais ou menos objetiva, dependendo o caso, o contributo permite a adoção de métodos objetivos de avaliação capazes de justificar uma decisão de escolha entre várias alternativas.
- **Automação** – como o contributo integra um processo estruturado,

ele pode ser automatizado de forma a tornar o processo decisório ágil e seguro.

- Segurança – nos casos em que a decisão de troca é delegada, o contributo proporciona maior segurança ao processo, uma vez que permite fazer uma análise dos fatores considerados na decisão e se eles estão alinhados com os critérios estabelecidos.

Nas transações B2B, a parcela objetiva do processo decisório por parte do comprador tende a ser dominante, dada a natureza da procura, que normalmente tem que se submeter às especificações de requisitos definidos. Por esse motivo, o processo tende a ser mais racional, apesar de o Cliente organizacional identificar-se com um centro de compra, que é composto por pessoas que exercem funções diferentes na organização e que têm, de facto, motivações organizacionais e pessoais distintas (Lambin, 2009, p. 114)

Nas transações B2C, os fatores objetivos e subjetivos estão presentes de forma mais ou menos equilibrada, uma vez que, teoricamente, o sujeito “B” tende a privilegiar os fatores objetivos, enquanto o “C” tende a oscilar entre os fatores subjetivos e objetivos. No entanto, esse nível de subjetividade pode ser reduzido se o sujeito “C” considerar o contributo das alternativas antes de tomar uma decisão.

Já nas transações C2C, a parcela subjetiva do processo decisório tende a ser tradicionalmente dominante, dada sua informalidade, o que faz com que a decisão esteja mais dependente dos fatores subjetivos individuais, como: gosto, preferência, importância social etc. Também aqui, o nível de subjetividade pode ser reduzido se o consumidor considerar o contributo nas análises propostas.

Como este trabalho trata dos fatores objetivos que contribuem para o processo de valorização das soluções, denominado individualmente contributo e no conjunto de uma solução compõe o **Pacote de Contributos**, o próximo capítulo tratará das questões relacionadas com sua origem nas organizações empresariais.

CAPÍTULO 5. SISTEMA DE CRIAÇÃO DE CONTRIBUTOS

5.1. INTRODUÇÃO

Não é difícil compreender que no ambiente das sociedades modernas um contributo não surge espontaneamente⁹².

Como visto no exemplo, até a água (engarrafada ou não) pode ter contributos resultantes da intervenção humana. Ela é um insumo que além de possuir contributos intrínsecos (capacidade de saciar a sede, entre outros) pode ser submetida a processos que utilizam de forma coordenada recursos para criar (adicionar) outros contributos como: disponibilizar ao mercado a possibilidade de adquirir, transportar e manter sua integridade através do acondicionamento em embalagem leve, reaproveitável, versátil, consumo individual etc.

A partir do entendimento de Maximiano (2002, p. 130), segundo o qual uma organização empresarial é tida como *“um sistema de recursos que procura realizar objetivos ou conjuntos de objetivos”*, é possível dizer que a disponibilização de contributos se constitui no objetivo das organizações empresariais em relação aos seus mercados.

Se o entendimento de organização empresarial, conforme consta na Definição 11 (p. 106), é que esta corresponde a um conjunto de recursos e atividades que interagem entre si e com o mercado, com o objetivo de disponibilizar contributos cada vez mais adequados às carências deste, tem-se aqui fundamentos para substituir todas as alusões ao valor feitas por Porter (1999), quando vincula a obtenção da vantagem competitiva com base na cadeia de valores da organização e os conceitos que disso derivam como: sistema de valor, atividades de valor e de criação de valor.

Se o valor é atribuído pelo Cliente, a organização empresarial só tem possibilidade de tentar interferir no valor atuando nos seguintes âmbitos:

- 1º. Solução – proporcionando soluções com contributos cada vez mais condizentes com os requisitos das carências dos Clientes.
- 2º. Marketing – implementando ações de marketing com foco na:
 - a. Percepção – melhorando o nível de identificação dos atributos e contributos da solução por parte do Cliente.
 - b. Importância – influenciando o nível de importância que o Cliente atribui à carência e consequentemente ao atributo e o contributo deste para atender a carência.

⁹² Exceção feita aos advindos de soluções naturais como por exemplo, o ar que respiramos.

- c. Satisfação – influenciando os requisitos da carência na relação entre o esperado e o percebido como recebido.

Não é possível dizer qual dos âmbitos é o mais importante para a organização, pois isso depende de cada caso, mas parece natural que a ordem sugerida (a. b. c.) seja a mais racional. No entanto, é natural que apesar do marketing ter instrumentos de extrema valia, ele deve considerar os limites das suas intervenções, uma vez que não consegue sustentar indefinidamente uma solução que não atenda minimamente as carências dos Clientes. Por esse motivo, entende-se que o sucesso de uma organização não prescinde de um robusto sistema interno de análise, planeamento, criação e controlo de contributos, o que significa implementar a **Gestão Baseada no Contributo**.

A **Gestão Baseada no Contributo**, que tem sua base no contributo, confronta aquilo que é largamente difundido pela literatura e se refere à capacidade da organização em conquistar e manter a vantagem competitiva com base na abordagem Porteriana, baseada na falácia do valor (p. 107). Daí ser necessária uma abordagem, mesmo que rápida, daquilo que é criticado.

5.2. A VISÃO PORTERIANA

Antecipando respostas a eventuais pedidos de explicações sobre o motivo pelo qual privilegia-se a visão de Porteriana⁹³ nesta comparação de visões, seguem algumas justificativas:

- o autor, além de tratar o tema no âmbito industrial;
- tem sido o autor mais citado, e por muitos é reverenciado;
- obteve o primeiro lugar na pesquisa de âmbito mundial realizada pela consultoria Accenture (www.accenture.com), intitulado “*The 50 top business gurus*”, com o objetivo de oferecer um ranking entre os intelectuais de negócios, sendo considerado o mais influente académico e uma das maiores autoridades mundiais em Estratégia Competitiva. (Accenture, 2003);
- nesse ranking figuram também Peter F. Drucker (3º), Gary Hamel (7º), Henry Mintzberg (16º), Philip Kotler (22º), C.K. Prahalad (24º), entre outros;
- teve papel fundamental no processo de comunicação entre o pensamento e a prática estratégica, entre o mundo académico e a realidade empresarial explícita, além de ter conseguido encontrar uma linguagem que facilitou a disseminação de ideias e modelos novos (Schneider et al., 2008);

⁹³ Michael Eugene Porter - professor da Harvard Business School, com interesse nas áreas de Administração e Economia, além de autor de diversos livros sobre estratégias de competitividade.

- rompeu com o padrão vigente na época, quando passou a considerar a concorrência como o aspecto fundamental da estratégia empresarial, destacando o meio ambiente onde a empresa opera como uma arena de competição, na qual a organização está sujeita às forças da concorrência e tem que lidar com elas para sobreviver (Marioto, 1991);
- os estudos de Estratégia empresarial têm sido muito influenciados pelos seus trabalhos, em particular na estratégia competitiva, análise da indústria e das vantagens competitivas das nações;
- os modelos apresentados pelo autor estão presentes no pensamento académico e são expressos com elevada frequência nos artigos académicos produzidos, o que o torna o autor mais citado e por muitos reverenciado em Estratégia. Apesar de Porter ter sido precedido por muitos outros autores, a exemplo do tema Teoria Geral de Sistemas, que tem em Bertalanffy⁹⁴ um precursor, além de Churchman⁹⁵ entre outros, talvez a adoção generalizada desses modelos se deva à relativa simplicidade na sua abordagem, que permite sistematizar fatores e explicações, permitindo que se entenda, codifique e decodifique a realidade, e que seja também aplicada. Ao tratar da questão do posicionamento, o autor atende a ambas as expectativas (Bertero et al., 2003).

Apesar de privilegiada a visão de Porter, este trabalho não desprezava as visões e contribuições de outros autores em relação à Estratégia, mas é inegável que o escopo do trabalho tem vários pontos em comum com os conceitos e sistematização adotadas pelo autor.

5.2.1. Principais conceitos da visão Porteriana

A visão Porteriana, típica da década de 80, ainda induz muitos a visualizar uma organização como um sistema fechado onde os processos produtivos ocorrem numa linha sequencial que dispõe apenas de duas portas, uma de entrada para os insumos e outra de saída para os produtos, quando se sabe que os processos possuem inúmeras entradas e saídas, não só internas como externas à organização. O autor difundiu, a partir da sua compreensão sobre empresa, o entendimento que esta *“é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto”*, e que *“todas as atividades podem ser representadas, fazendo-se uso de uma cadeia de*

⁹⁴ Karl Ludwig von Bertalanffy - (1901-1972) - conhecido como um dos precursores da Teoria Geral dos Sistemas.

⁹⁵ Charles West Churchman - (1913-2004) – conhecido pelo seu trabalho pioneiro na investigação em Análise de Sistemas, Pesquisa Operacional e Ética.

valores” (Porter, 1985, p. 33).

Porter (1985), ao introduzir o conceito de atividades no âmbito das organizações através da muito conhecida representação gráfica constante na Figura 28 (p. 144), através da qual apresentou as atividades de valor divididas em atividades primárias e de apoio como sendo interdependentes e conectadas por elos. Entende o autor que esses elos surgem quando a maneira como uma atividade é desempenhada afeta o custo ou a eficácia de outras.

Figura 28 – Cadeia de valor da organização



Fonte: Porter (1999, p. 332)

Dentro de cada uma das categorias genéricas que compõem a cadeia de valor, cada organização pode desempenhar várias atividades distintas, dependendo do negócio.

O modelo de cadeia de valor (Figura 28, p. 144) apresenta, do ponto de vista interno da empresa, nove categorias genéricas, sendo que cada uma delas integra um de dois grupos de atividades – primárias e apoio – as quais são definidas nos termos que seguem:

- atividades primárias – são as que *“compõem a criação física, a comercialização e a entrega do produto ao comprador, além do suporte e dos serviços de pós-venda”*, e são integradas por:
 - logística de entrada – abrange funções relacionadas com o armazenamento de materiais de procedência externa, Coleta de dados do que entra na organização (materiais, pessoas, informações etc.), inclusive o acesso de Clientes às instalações;
 - operações – abrange funções relacionadas com o fabrico de componentes e dos produtos;
 - logística de saída – abrange funções relacionadas ao processamento de pedidos, gestão de depósitos de produtos acabados, bem como das informações relacionadas às suas funções;
 - marketing e vendas – abrange funções relacionadas com a força

de vendas, propaganda e promoção de produtos, participação em feiras e elaboração de propostas aos Clientes;

- serviços de pós-venda – abrange funções relacionadas com a gestão do suporte ao Cliente, bem como as ações necessárias à solução de reclamações ou pedido de consertos e garantia.
- atividades de apoio – são *“aquelas que proporcionam os insumos e a infraestrutura que possibilitam a execução das atividades primárias”*, sendo integradas por:
 - infraestrutura da organização – abrange funções como gerência geral, assuntos fiscais e contabilidade, planeamento e relações com os investidores. Em resumo, esta categoria de atividades tem por objetivo dar sustentação a toda a rede de valor interna;
 - gestão de recursos humanos – abrange funções de recrutamento, formação e treinamento, e sistemas de compensação da mão-de-obra;
 - desenvolvimento da tecnologia – abrange funções relacionadas com projeto do produto, testes e simulações, projeto de processos, pesquisas de materiais e pesquisas de mercado para conhecer tendências;
 - compras de bens e serviços – abrange funções relacionadas a compras de matérias-primas e outros insumos, aquisição de máquinas e equipamentos e contratação de serviços.

Como é possível ver, apesar de Porter (1999, p. 332) identificar as atividades como sendo de valor, não vai além da esquematização destas, separando em dois grupos todas as atividades normalmente encontradas nas estruturas tradicionais das organizações. O autor, apesar de muito fundamentar sua visão sobre o termo valor, não explica nem demonstra como ele se compõe.

Para Porter (1999, p. 84), cadeia de valor identifica as várias atividades diferenciadas, do ponto de vista tecnológico e econômico, que a organização desempenha para executar seu negócio. Essas atividades são chamadas de atividades de valor.

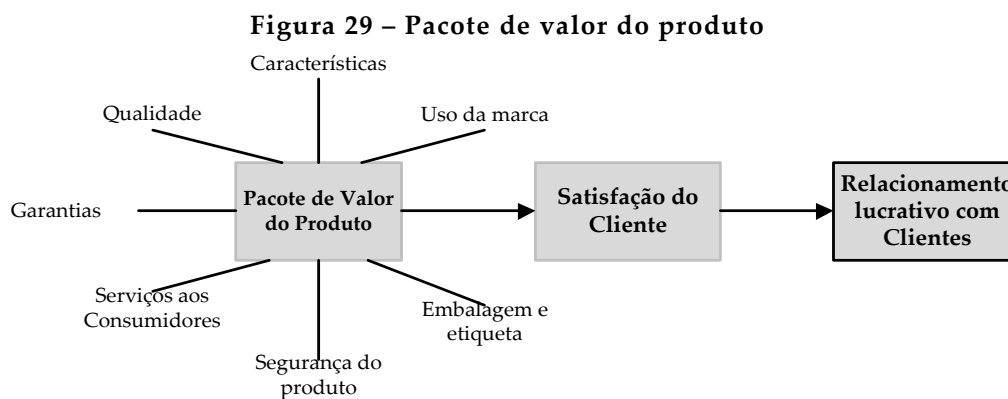
No que se refere à questão da competitividade, também abordada por Porter ao tratar de Estratégia Competitiva, Ghemawat (2000) entende que a principal contribuição da estrutura das cinco forças de Porter (1999, p. 28) foi a mudança de percepção da cadeia de valor, de dois (Fornecedor e comprador) para três estágios (Fornecedores, concorrentes e compradores), sendo que na dimensão horizontal, além dos concorrentes rivais, há a inclusão de bens

substitutos e novos entrantes⁹⁶.

Não são poucos os autores que compartilham a visão Porteriana, como Albrecht (1993) que entende pacote de valor nos termos que seguem, porém claramente se referindo a serviços, facto que não invalida o conceito no caso de bens. Segundo eles, pacote de valor é o conjunto da experiências vividas pelo Cliente no serviço e pode ser entendido como um composto de vários elementos, como: processual, estético, ambiental, informação, financeiro e entregáveis. Para o Cliente, o pacote de valor compreende uma combinação de coisas e experiências que cria no Cliente uma percepção total do valor recebido (Albrecht, 1993).

A visão Porteriana preconiza que o Fornecedor entrega ao Cliente um pacote de valor, como uma combinação de fatores tangíveis, intangíveis, experiências e resultados projetados para conquistar a aprovação deste e assegurar o direito à empresa, de sobreviver e prosperar no mercado. Daí, deriva o entendimento de que um pacote de valor é uma combinação de coisas e experiências que cria, no Cliente, uma percepção total do valor recebido, e que a experiência inteira do Cliente determina sua percepção de qualidade. Decorre também disso que, a qualidade acaba por ser vista como uma medida da satisfação do Cliente com a experiência como um todo.

Nickels & Wood (1999, p. 166) expressam sua visão sobre pacote de valor através da Figura 29 (p. 146).



Fonte: Nickels & Wood (1999, p. 166)

Nickels & Wood (1999, p. 166) entendem que do ponto de vista do Cliente, um produto é um pacote de elementos tangíveis e intangíveis que juntos oferecem valor para satisfazer seus desejos e necessidades. Quando o pacote de valor vai além de atender as necessidades e expectativas comuns, ele

⁹⁶ Entrante – o termo, apesar de não constar nos dicionários de português de Portugal, é bastante utilizado no meio académico para indicar algo “que entra” ou “que está para entrar”.

tem o potencial de encantar o Cliente⁹⁷. Segundo os autores, *“pacote de valor é a combinação de elementos tangíveis e intangíveis que os Clientes potenciais avaliam ao decidir qual produto em particular deve ser adquirido”*.

Os autores claramente são adeptos da visão de Porter, visão essa que não usufrui de unanimidade já que não são poucos os opositores que criticam seu trabalho sob vários pontos de vista.

5.2.2. Críticas à visão Porteriana

Este item não tem como objetivo fazer uma abordagem crítica ampla e aprofundada sobre a visão Porteriana, como feito por diversos autores (O'Shaughnessy, 1996; Carneiro et al., 1997; Schneider et al., 2008), mas sim, identificar algumas de suas principais ideias e justificar a visão diversa adotada por este trabalho.

5.2.2.1. Valor

Não é possível deixar de notar que foi conveniente a muitos deixar-se levar pela “miopia de Miles”. O autor deste trabalho suspeita que Porter talvez tenha sido o autor que mais proveito tirou do equivocado conceito de valor ao defender o conceito de cadeia de valor da empresa, que permitiu, pela simplicidade na abordagem (mérito de Porter), a fácil compreensão do papel das atividades na suposta criação de valor.

Porter conseguiu vender (e bem vendida) a falsa ideia de que a grande solução estratégica das empresas passava pela criação de valor, mesmo sem explicar adequadamente o que é valor e como consegui-lo. Não foi capaz de fazê-lo porque o valor é um conceito, e como tal não é tangível e nem totalmente racional, não sendo possível representá-lo através de um algoritmo matemático.

Segundo Porter (1999, p. 84) o *“valor gerado pela organização é mensurado através do preço que os compradores estão dispostos a pagar pelo produto ou serviço”*. Com essa afirmação o autor, além de estabelecer uma relação entre valor e preço, relação essa não sustentada cientificamente, acaba por verdadeiramente “aniquilar” o valor como objetivo, uma vez que o que interessa à organização é o montante de recursos monetários representado pelo preço a ser pago pelo Cliente, pois é através dele que nas trocas indiretas de marketing o Fornecedor aumenta o patrimônio.

A visão de Porter, por ser simplificadora, deve ter inicialmente

⁹⁷ Encantar o cliente é um conceito oriundo da gestão da qualidade total (TQM)

convencido muitos a se concentrarem exclusivamente na agregação de funcionalidades ou atributos aos produtos, como se apenas isso bastasse para completar a ideia de agregar valor à solução, quando já se viu que:

- 1º. Quem “cria valor” é o Cliente e não o Fornecedor.
- 2º. Para o Cliente, o que importa é o contributo da solução para a satisfação de sua carência.
- 3º. Para o Fornecedor, numa visão mais imediata, o valor é algo secundário, já que o que importa é o montante de dinheiro que consegue em troca da solução, e isso pode depender apenas das circunstâncias do mercado.

5.2.2.2. Cadeia de valor

Uma questão evidente na cadeia de valor de Porter (1999, p. 332) é que este posiciona as atividades de apoio num segundo plano, dando destaque às primárias, que por força disso, acabam por ser tomadas, equivocadamente, como tendo maior importância para a organização. Como se não bastasse, o modelo contradiz a lógica, induzindo a considerar que todas as atividades primárias têm a mesma importância para a organização, o que dificilmente é verificável como sendo verdade no mundo real das organizações, uma vez que é natural compreender que cada atividade pode ter uma importância diferente para o objetivo final.

O termo cadeia, em cadeia de valor, também é motivo de críticas por parte deste trabalho, pois entende-se que o termo cadeia é mais adequado para exprimir o conceito de encadeamento sequencial e contínuo de acontecimentos ou atividades, sendo apenas aceitável numa visão clássica do processo produtivo.

Nesse sentido, a análise da adequação do termo cadeia obrigatoriamente tem que considerar que nas organizações atuais, as atividades são cada vez menos desempenhadas de forma consecutiva e cada vez mais de maneira concorrente, já que o objetivo é a redução do tempo de fabrico e os custos inerentes. Tanto isso é verdade que é forte a preocupação no sentido de se reduzir ao mínimo a necessidade de armazenagem, através da eliminação dos tempos de espera, como preconiza o JIT (*Just-in-time*)⁹⁸, que tem no planeamento do *layout* (posicional⁹⁹, funcional¹⁰⁰, linear¹⁰¹ e em grupo¹⁰²) um

⁹⁸ JIT como filosofia (eliminar desperdícios, envolvimento de todos e aprimoramento contínuo), como conjunto de técnicas para a gestão da produção (envolvimento total das pessoas, redução de *setup*, fornecimento JIT, etc.). (Slack et al., 1999, pp. 358-359)

⁹⁹ Em inglês *fixed product layout*, onde o material permanece parado enquanto os operadores, equipamentos e todos os outros produtos, se movimentam à sua volta.

importante aliado. Assim, pode-se dizer que a interligação entre elas, procura tornar esses elos¹⁰³ cada vez mais curtos, o que independe de sua robustez.

Também a necessidade de redução do *time-to-market*¹⁰⁴ faz com que as várias atividades sejam executadas simultaneamente e no momento de início mais tarde, sem haja comprometimento dos prazos desejados, o que além de minimizar os custos inerentes ao ciclo financeiro¹⁰⁵ também reduz os riscos envolvidos no negócio.

Além disso, não se pode negar que a conceção e produção das soluções receberam contributo fabuloso por parte das tecnologias de comunicação e informação, que da década de 80 para cá tiveram um desenvolvimento vertiginoso, e que permitiram níveis de flexibilização e integração nunca antes visto.

Portanto, utilizar o termo cadeia contribui para o reforço equivocado da visão de que a função produção ocorre de forma contínua, sequencial e apenas num sentido. Essa forma de ver o sistema de produção, cada vez mais se presta apenas para fins didáticos e ainda nas abordagens elementares.

A substituição do termo cadeia por rede também não é aconselhável pois apesar de passar a ideia de coisas interligadas, *a priori* sem um sentido de direção, acaba por caracterizar o sistema produtivo através de um arranjo específico, o que acaba por estigmatizar o conceito. Os arranjos organizacionais podem assumir formas tão variadas, que o mais prudente é não referir-se a elas através de um termo que induza a uma forma específica.

A cadeia de valor de Porter (1999, p. 332), representado pela Figura 28 (p. 144), também induz à conclusão de que:

$$(Custos^{Operações} + Despesas^{A.Apoio+A.Primárias}) + Margem = Valor \cong Preço$$

O exposto passa a ideia de que o valor resulta dos custos e despesas das atividades mais a margem, o que contraria totalmente o conceito de valor

¹⁰⁰ Em inglês *process layout*, onde todas as operações cujo tipo de processo de produção é semelhante são agrupadas, independentemente do produto processado.

¹⁰¹ Em inglês *product layout*, onde os equipamentos são dispostos de acordo com uma determinada sequência de operações, ficando fixos, enquanto os materiais se movem pelos vários equipamentos.

¹⁰² Em inglês *cellular layout*, onde procura-se agrupar todas as operações nas mesma célula de máquinas, sendo os produtos feitos em pequenas quantidades.

¹⁰³ Os relacionamentos diádicos formam elos entre os intervenientes, através do qual fluem todos os fatores inerentes aos processos de trocas que efetuam.

¹⁰⁴ Corresponde ao tempo necessário para que uma ideia chegue ao mercado.

¹⁰⁵ Também conhecido como Ciclo de Caixa, corresponde ao tempo durante o qual os capitais próprios estão aplicados no projeto. Também é entendido como sendo o tempo entre o primeiro pagamento a fornecedores e o último recebimento das vendas.

estudado, pois é sabido que este não resulta necessariamente de tais fatores.

A impressão que fica, dada a inconsistência verificada é que a margem tenha sido incluída apenas para completar a ideia de que aos custos e despesas gerados pelo produto ou serviço, obtidos como resultado das atividades de apoio e primárias, é adicionada a margem para se obter o preço proposto ao mercado. Mas se o preço, nos mercados de livre concorrência, é proposto pelo mercado, a margem acaba sendo resultante e não um adicional aos custos e despesas.

As críticas poderiam ser muito mais extensas e profundas, mas este trabalho não tem interesse em as aprofundar pois não é seu objetivo. Por esse motivo, a seguir são apresentadas as considerações básicas que justificam a não concordância com alguns dos pontos defendidos pela visão Porteriana:

- A demonstração gráfica de cadeia de valor de Porter não é adequada por ser estática e representar um sistema de produção linear e contínuo, próprio das produções em série e de uma realidade empresarial anterior à década de 80, além de ser uma representação microeconômica deficiente.
- A expressão cadeia é inadequada, pois seu significado remete a sistemas em séries e processos sequenciais, motivo pelo qual se entende que sua substituição por sistema seja benéfica, pois este expressa melhor o facto de as atividades serem arranjadas da melhor forma para atingirem um resultado desejado. A adoção do termo sistema justifica-se porque não entra no mérito da forma assumida pelo arranjo, mesmo porque cada vez mais é inviável encontrar um sistema com formato único em toda sua extensão.

Apesar da disseminação dos conceitos de Porter, é possível encontrar importantes autores que não estão agarrados a eles, como é o caso de Kotler (2000, p. 547), ao afirmar que uma das principais formas de diferenciar um produto ou serviço é oferecer qualidade superior à dos concorrentes, *“a chave é atingir ou superar as expectativas de qualidade de serviço que os Clientes desejam. Essas expectativas são formadas por experiências passadas, divulgação boca-a-boca e propaganda”*. Nesta visão, vê-se que o autor não foi seduzido pelo conceito do valor, tendo ficado pela diferenciação daquilo que é ofertado ao mercado através da sua maior conformidade com o desejado pelos Clientes, que em outras palavras significa diferenciar pela carência.

Ainda segundo Kotler (2000), para que isso seja possível, é necessário que o Fornecedor identifique quais as expectativas do Cliente em relação ao atendimento de suas carências. Evidentemente, o facto de um serviço ser de natureza essencialmente intangível representa um adicional de dificuldade em definir e julgar a qualidade de um serviço em relação a um produto.

Por outro lado, Albrecht (1993, p. 12), apesar de fazer alusão especificamente a serviços, entende que as considerações são perfeitamente aplicáveis tanto a produtos como serviços, e faz uma importante afirmação no sentido de que *"as questões da qualidade e dos serviços estão agora se tornando a mesma questão. (...) Está na hora de ir além da antiga concepção de serviço como efeito secundário da venda de mercadorias, ou como ser simpático com os Clientes, para uma visão de criação de uma experiência holística, total, para o Cliente. Está na hora de ir além da antiga concepção de qualidade como sendo a medição e contagem de coisas físicas, até uma visão de entrega de valor ao Cliente"*.

Albrecht (1993) segue perfeito no seu entendimento até que no final faz alusão à entrega de valor ao Cliente, o que efetivamente é impossível de ser feito, pelos motivos já explicados. Tal menção macula o entendimento do autor, segundo entendimento no âmbito deste trabalho.

O que se constata é que a “miopia de Miles” impregnou de tal forma os trabalhos de inúmeros autores nesses últimos 60 anos, que não se constitui tarefa fácil desconstruí-los para expurgar a questão do valor e destacar a parte sã. Essa tarefa mostrou-se necessária para que fosse possível construir uma nova visão objetiva, que foca as carências dos Clientes na geração de soluções que efetivamente contenham contributos que atendam os seus requisitos, além de disponibilizá-las ao Cliente através de um processo de troca que seja vantajoso para ambas as partes.

5.3. A VISÃO DOS CONTRIBUTOS

Como está explicitado na Definição 9 (p. 24), contributo corresponde ao quanto um ou mais atributos das funções de uma solução participam do objetivo do Cliente. Essa participação do objetivo do Cliente pode ser expresso em pontos ou em percentual, dependendo da análise que se faça.

Dado o conceito de contributo, é natural que as organizações dependam de um sistema para que possam atender as carências de seus Clientes, ou mercado. A esse sistema dá-se o nome de **Sistema de Criação de Contributos**, cujo objetivo básico é proporcionar o **Pacote de Contributos**.

5.3.1. Pacote de contributos

Como sugerida pela proposta teórica deste trabalho (p. 101), foi possível ver que, através do item 4.4 (p. 133) é reservada ao **Pacote de Contributos**, como representante da solução, a missão de participar da formulação do valor da solução por parte do Cliente.

Como é natural e simples de se compreender, o **Pacote de Contributos** representa o resultado de algo. Representa o que a organização empresarial foi

capaz ou optou por oferecer ao mercado como alternativa de atendimento à carência dos Clientes, carência essa que para ser considerada como atendida precisa antes ver atendidos os requisitos que a compõem. Portanto, o **Pacote de Contributos** corresponde ao conjunto de contributos oriundos dos atributos das funções capazes de colmatar os requisitos da carência.

Para que seja possível a uma organização adquirir a capacidade de oferecer o **Pacote de Contributos** aos seus Clientes, é necessário que ela disponha de recursos específicos, que organizados sejam capazes de cumprir a missão de contribuir com o objetivo do Cliente através da disponibilização, através dos processos de trocas em marketing, de soluções cujas funções e atributos atendam de forma virtuosa os requisitos da carência do Cliente, de forma a auxiliar o atingimento de seu objetivo.

Nesse sentido, é natural que a organização Fornecedora dos contributos seja vista como um **Sistema de Criação de Contributos**, um sistema cuja missão é disponibilizar contributos ao mercado.

5.3.2. Sistema de criação de contributos

Evidentemente, qualquer organização empresarial tem que adotar um Modelo de Gestão para cumprir sua missão. Cada uma dessas organizações, segundo suas características, objetivos e um sem número de fatores, adota aquele que acredita permitir o cumprimento de sua missão. Apesar de se poder encontrar diferentes organizações com Modelos de Gestão parecidos, é muito difícil que se encontrem modelos idênticos, inclusive no caso de tratar-se de *franchising*¹⁰⁶.

Mesmo assim, não há justificativa plausível para a dificuldade de identificar na literatura uma definição que genericamente disponha o sentido do termo Modelo de Gestão¹⁰⁷.

Por esse motivo, este trabalho sugere duas alternativas para a definição do termo, o que consta Definição 15 (p. 152) e na Definição 16 (p. 153).

Definição 15 – Modelo de Gestão (1)

Modelo de Gestão corresponde à maneira pela qual a organização se organiza (define princípios, estratégias, políticas, práticas ou processos), implementando diretrizes que orientam os estilos de atuação dos gestores, bem como sua relação com os recursos, competências e competidores, de forma a superar os

¹⁰⁶ *Franchising* corresponde a utilização do mesmo modelo de negócio de uma organização de sucesso.

¹⁰⁷ Entre os trabalhos consultados (Fischer, 2002; Xiaowu et al., 2008; Fujimoto & Hartel, 2010; Wan et al., 2010; Cabero et al., 2011; Hin et al., 2011) não foi possível encontrar uma definição que atendesse o que se pretendia registrar.

desafios tangíveis e intangíveis interpostos pelo ambiente interno e externo, em direção ao cumprimento de sua missão.

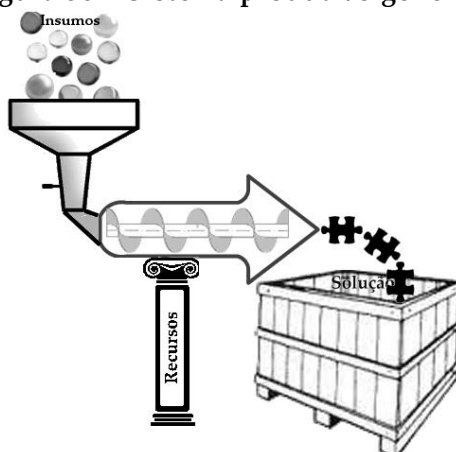
Definição 16 – Modelo de Gestão (2)

Modelo de Gestão consiste no corpo de conhecimento, compreendido como o conjunto de princípios, técnicas e explicações, que orientam a conceção e o modo de funcionamento de todos os elementos constituintes de uma organização.

Com esse entendimento, o Modelo de Gestão acaba por necessitar de um conjunto de sistemas, cuja missão individual é tratar de forma adequada uma parte específica das variáveis envolvidas. Daí a existência de sistemas especialistas como os que gerem os recursos humanos, o inventário, a faturação, o património e o sistema produtivo.

Em relação ao sistema produtivo, vê-se ue normalmente ele é reconhecido como sendo apenas aquele que dá origem à solução que a organização disponibiliza ao mercado.

Figura 30 – Sistema produtivo genérico



No entanto, uma visão mais alargada considera que toda a organização deve ser vista como um sistema produtivo, entendendo-se o sistema produtivo como consta na Definição 17 (p. 153).

Definição 17 – Sistema produtivo

Sistema produtivo corresponde ao conjunto de processos de transformação dos insumos através dos recursos, com o objetivo de disponibilizar atributos capazes de atender as carências internas e/ou externas à organização.

Dessa forma, torna-se natural que uma organização adote um Modelo de Gestão que conte com sistemas capazes de gerar atributos capazes de atender as carências internas e/ou externas à organização, de forma a disponibilizar o mais adequado nível de contributo requerido pelo Cliente

(interno ou externo).

Essa visão acaba por representar uma alteração significativa no foco do Modelo de Gestão e dos sistemas que o compõem. Esses, ao invés de estarem focados no valor, devem estar focados no contributo da solução, e através dele e seus componentes (importância e satisfação), analisar o nível de conformidade entre o desejado e o percebido pelos Clientes na solução disponibilizada.

Assim sendo, ao contrário da cadeia de valor, caracterizada pelas atividades básicas das organizações, a representação genérica do **Sistema de Criação de Contributos** requer enxergar a organização como um conjunto de recursos com a missão de gerar, através dos atributos da solução, contributos que atendam aos requisitos das carências dos Clientes.

Como não há uma representação genérica das organizações que considere os atributos desejados pelos Clientes, houve a necessidade de implementar uma pesquisa com o objetivo de identificar as carências genéricas do mercado.

5.4. CARÊNCIAS GENÉRICAS DO MERCADO

Naturalmente que a visão de organização empresarial neste trabalho, além de atender de forma virtuosa os requisitos da carência dos Clientes, tem que se preocupar com o processo de formulação do valor por parte destes, de forma que à solução seja contemplada com o maior preço possível, num processo de troca considerado vantajoso para ambas as partes.

Em síntese, a organização empresarial tem dois objetivos básicos, que são:

- 1º. Disponibilizar soluções cada vez mais adequadas às carências dos Clientes.
- 2º. Através de sua adequação às carências, influir na formulação do valor por parte do Cliente, no sentido de que ao atribuir o maior valor possível ele se disponha a também pagar o maior preço possível, num processo de troca vantajoso para ambos.

Assim, não teria sentido a organização sair em busca do segundo objetivo antes de ter alcançado o primeiro, mesmo porque o segundo depende da iniciativa do Cliente, enquanto o primeiro depende da iniciativa da organização. Não seria fácil para o Marketing ser eficiente sem uma base sólida nos contributos.

Face a esta visão, a cadeia de valor perde totalmente o significado pois concentra-se nas atividades, enquanto é necessário concentrar a organização nos atributos e seus contributos aos Clientes, ou seja, no **Pacote de Contributos**. Estando a organização focada no **Pacote de Contributos** aos Clientes, e como tal

é composto por diversos contributos, a obtenção de vantagem competitiva através das competências centrais tende a perder força porque a organização passa a ter uma visão mais ampla dos fatores que Contribuem para a carência dos Clientes, mesmo porque ela sozinha não consegue garantir melhor **Pacote de Contributos**.

Como um simples exemplo que alude ao futebol, pode-se dizer que talvez a principal carência do adepto é que seu time predileto ganhe partidas e que saia campeão, o que certamente não será possível se o treinador puder contar apenas com um jogador eleito como sendo o melhor do mundo na temporada passada. Para a equipa esse jogador, apesar de poder representar a competência central, sozinho não ganhará jogos e muito menos o campeonato!

É por esse motivo, que todos os recursos da organização devem ser escrutinados à luz dos atributos e contributos que geram. Também é por esse motivo que se considera ser pertinente, a propositura de um **Sistema de Criação de Contributos** genérico, que seja capaz de servir de base para grande parte das organizações, por congregar benefícios genéricos, normalmente requeridos pela generalidade dos Clientes, sem interferir nos requisitos técnicos específicos de cada carência.

Para esse fim, foram analisados os trabalhos de vários autores que procuraram identificar o que os Clientes apontam como benefícios obtidos do relacionamento com os Fornecedores. Esses benefícios surgiram aquando da análise do relacionamento interempresarial, que tem sido cada vez mais citado como fonte de valor (ainda na visão de Porter). A partir desses dados, elaborou-se uma análise dos benefícios para o Cliente, identificados por diversos autores, como resultante das relações diádicas.

É oportuno esclarecer que aquilo que os autores identificaram como benefícios identificados pelos Clientes, neste trabalho é denominado atributo.

A análise dos trabalhos constatou que os atributos identificados poderiam ser agrupados segundo sua natureza, o que foi feito dando origem aos macroatributos¹⁰⁸. Entretanto, esse agrupamento pode ser motivo de alguma discordância por parte daqueles que tenham uma interpretação diferente sobre o apontado no trabalho analisado. Apesar desse risco, considera-se que eventuais alterações no enquadramento dos itens não teriam grande impacto na essência do resultado, mesmo porque o modelo sugerido, apesar de ter uma estrutura fixa, é flexível nos componentes considerados.

Ficou claro também, que os benefícios identificados não têm origem

¹⁰⁸ Macroatributo: para sua melhor compreensão consulte a Definição 19 (p.).

única nas dimensões dos produtos/serviços. Existem alguns cuja origem está nos relacionamentos, os quais podem ser de natureza humana ou institucional.

É sabido que os relacionamentos comerciais estreitos não são novos, mas a decisão de desenvolvimento de relações estratégicas é recente. Os relacionamentos tradicionais foram desenvolvidos pelos indivíduos-chave das organizações através das relações cordiais entre eles. A confiança mútua entre as organizações levou-as a fazer investimentos não recuperáveis¹⁰⁹, no sentido da criação de laços e da manutenção do relacionamento entre elas (Williamson, 1975; 1979; Wilson & Mummalaneni, 1986; Han, 1992; Han et al., 1993).

Embora as relações comerciais sejam estabelecidas entre organizações, são efetivamente geridas por indivíduos. De facto, *“pessoas fazem o relacionamento funcionar ou falhar”* (Wilson & Jantrania, 1994; Ulaga & Eggert, 2003, p. 686). Segundo Dwyer (1987) o relacionamento pessoal é parte das trocas relacionais, e os compradores consideram o relacionamento pessoal como um importante aspecto da compra.

Uma pesquisa exploratória sobre os contributos percebidos nos relacionamentos originados pelos processos de trocas em marketing, identificados no trabalho de vários autores, tornou evidente a existência de outro tipo de benefício que não pôde ser identificado especificamente como oriundo das dimensões produtos/serviços e relacionamento. Pelas suas características, surgiu a necessidade de se considerar mais uma dimensão, denominada Marca.

É interessante destacar, que alguns autores identificaram benefícios de natureza monetária, como custos ou qualquer benefício econômico advindo do relacionamento. Tais benefícios não foram considerados em qualquer das dimensões criadas, pois eles, apesar de integrarem o relacionamento que ocorre no processo de troca, são de uma natureza oposta aos contributos, motivo pelo qual pertencem àquilo que se contrapõe aos contributos de um **Pacote de Contributos**.

A pesquisa exploratória demonstrou também que, para o desenvolvimento da análise e compilação dos resultados obtidos dos trabalhos dos autores, seria necessária a construção de um quadro que, de um lado considerasse os atributos percebidos oriundos do relacionamento diádico, e de outro (colunas) que considerasse o macroatributo a que o atributo fosse

¹⁰⁹ Wilson (1995, p. 12) define investimento não recuperável como sendo aqueles que não podem ser recuperados se o relacionamento terminar. Como exemplo cita os recursos que um parceiro investe no relacionamento, como capital, melhorias, treinamentos, equipamentos, dentre outros. Além desses, também há perdas relacionadas com a hesitação entre as partes no sentido de terminar um relacionamento.

considerado pertencer. A existência do sinal • representa a correlação entre a linha e a coluna, ou seja, entre o atributo percebido e o macroatributo correspondente.

Também como benefício da pesquisa exploratória ao trabalho individual dos autores, apresentados no item 5.4.1, foi possível elaborar uma lista de atributos com seus significados, representada pela Tabela 16 (p. 157), e de outra com a estrutura genérica da matriz dos contributos, representada pela Tabela 17 (p. 158).

Essas duas tabelas conjugadas são utilizadas para o enquadramento dos contributos identificados por cada um dos autores analisados, dando origem à Tabela 18 (p. 158), que contém informações a respeito dos acrônimos utilizados na tabela anterior.

Tabela 16 – Atributos e seus significados

Atributos	Significados
001 Assertividade	Habilidade de expressar pensamentos, sentimentos e crenças de maneira direta, clara, honesta e apropriada ao contexto.
002 Atitude	Capacidade de posicionar-se a respeito das coisas.
003 Cobertura	Área de abrangência.
004 Competitividade	Capacidade de apresentar propostas em confronto à concorrência.
005 Comprometimento	Engajamento em relação aos assuntos tratados.
006 Conforto	Nível de comodidade com que se obtém algo.
007 Conteúdo	Corresponde à identificação de essência pertinente em relação à mensagem.
008 Cor	Percepção visual da matiz da solução.
009 Diferenciação	Características distintivas em relação à concorrência.
010 Disponibilidade	Capacidade de algo estar presente quando é necessário.
011 Durabilidade	Tempo de vida útil de algo.
012 Empatia	Capacidade de compreender e posicionar-se no lugar de outrem.
013 Entrega	Capacidade de fazer chegar ao cliente o que fora adquirido (comunicação, mensagens, produtos e serviços).
014 Estética	Percepção ou sensação sentida pela maneira como os produtos e serviços são apresentados e/ou disponibilizados.
015 Experimentação	Possibilidade de vivenciar as experiências antes da aquisição dos produtos e serviços.
016 Fiabilidade	Corresponde ao nível de confiança de que o pretendido será obtido.
017 Flexibilidade	Capacidade de mudar para adaptar-se a situações específicas.
018 Formação	Capacidade de capacitar através do aprendizado.
019 Habilidade	Competência frente a um determinado objetivo
020 Informação	Capacidade de processar, manipular e organizar dados, de forma a modificar o conhecimento de quem a recebe.
021 Integração	Capacidade de funcionalmente se compatibilizar com outros sistemas.
022 Interação	Capacidade de influenciar e ser influenciado.
023 Lealdade	Fidelidade aos compromissos assumidos.
024 Motivação	Identificação de fatores internos que influenciam o comportamento.
025 Oportunidade	Adequação do momento em que surge o ato ou ação.
026 Personalização	Capacidade de apresentar as soluções nos moldes desejados pelo cliente.
027 Peso	Força necessária para o levantamento e sustentação.
028 Portabilidade	Capacidade dos serviços serem executados em diferentes condições.
029 Praticidade	Facilidade com que os produtos e serviços podem ser utilizados.
030 Prestígio	Reputação positiva da marca.
031 Processos	Sequência de ações que objetivam atingir uma meta, usar um produto ou consumir um serviço.
032 Provisionamento	Capacidade de disponibilizar produtos e serviços atempadamente aos clientes.
033 Proximidade	Capacidade de disponibilizar produtos e serviços em lugar conveniente aos clientes.
034 Rapidez	Capacidade de minimização do tempo necessário à execução de uma ação.
035 Resistência	Capacidade dos bens e serviços sobreviverem a ocorrências ameaçadoras ao funcionamento.
036 Segurança	Capacidade de preservar a integridade física e das informações do cliente.
037 Singularidade	Corresponde à existência de características únicas.
038 Visibilidade	Corresponde à capacidade de gerar notoriedade.

A estrutura genérica apresentada pela Tabela 17 (p. 158) é composta pelos contributos dispostos hierarquicamente através de seus níveis:

1º. Fator para o Cliente ou Mercado (FCM) – corresponde ao fator de contributo total para o Cliente ou mercado

- 2º. Dimensões – correspondem ao contributo proporcionado pelos atributos de apoio e distintivos da solução.
- 3º. Naturezas – correspondem ao contributo proporcionado pelas diferentes origens dos contributos.
- 4º. Funções – correspondem ao contributo proporcionado pelas funções organizacionais.
- 5º. Macroatributos – correspondem ao contributo proporcionado pelos atributos de mesma natureza.
- 6º. Atributos – correspondem aos atributos identificados nas funções da solução.

Na Tabela 17 (158), os atributos genericamente indicados são aqueles que compõem a Tabela 16 (p. 157).

Tabela 17 – Estrutura genérica da matriz dos contributos

Matriz dos contributos para o mercado																			
FCM																			
Dimensões	Apoio					Distintiva													
Naturezas	Material		Físico	Humano		Solução								Marca		Relacionamento			
Funções	Monetário			Trabalho	Cultura	Tecnologia	Produção	Assistência	Marketing	Marketing	Marketing	Marketing	Marketing	Marketing	Marketing	Marketing	Marketing	Marketing	Marketing
Macroatributos	Económico	Físico	Material	Humano	Cultural	Inovação	Know-how	Performance	Forma	Assistência	Capacitação	Sensibilização	Lugar	Posse	Solução	Instituição	Tecnológico	Humano	Comunitário
	AE	AF	AM	AH	AC	TI	TK	PD	PF	PA	PC	PS	PL	PP	MP	MI	RT	RH	RI
Atributos																			
A1																			
A2																			
...																			
An																			

Tabela 18 – Estrutura genérica da matriz dos contributos – explicada

FCM	Dimensões	Naturezas	Funções	Macroatributos	
FCM	Apoio	Material	Monetário	Económico	AE Económico
			Financeiro	AF	Financeiro
		Humano	Físico	Material	AM Material
			Trabalho	Humano	AH Humano
	Distintiva	Solução	Cultura	Cultural	AC Cultural
			Tecnologia	Inovação	TI Inovação da solução
			Know-how	TK	Know-how na solução
			Produção	Performance	PD Performance da solução
			Forma	PF	Forma da solução
			Assistência	Assistência	PA Assistência à solução
			Capacitação	PC	Capacitação para a solução
			Sensibilização	PS	Sensibilização sobre a solução
		Marca	Lugar	PL	Disponibilidade da solução
			Posse	PP	Instrumentos e políticas que facilitam a posse da solução
			Solução	MP	Prestígio da marca da solução
			Instituição	MI	Prestígio da marca institucional
		Relacionamento	Tecnológico	RT	Relacionamento através de meio tecnológico
			Humano	RH	Relacionamento humano
			Institucional	RI	Relacionamento institucional
			Comunitário	RC	Relacionamento com a comunidade
			Ambiental	RA	Relacionamento com o meio ambiente

A Tabela 18 (p. 158), por sua vez, representa uma visão, talvez mais fácil de ser compreendida.

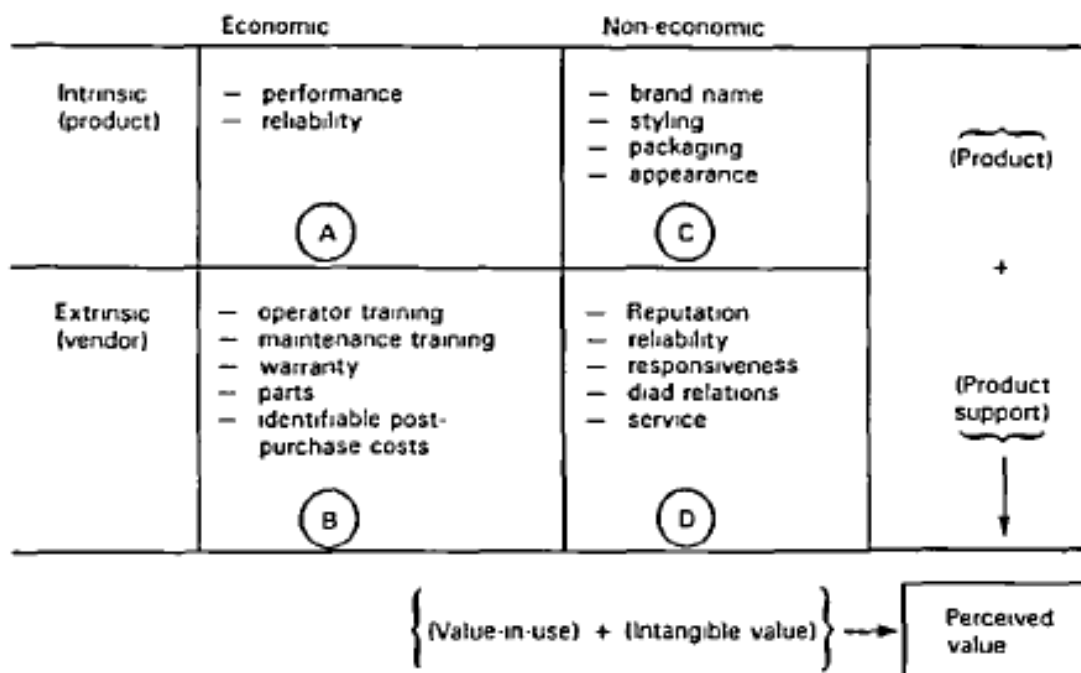
5.4.1. Contributos percebidos identificados por alguns autores

Os itens a seguir têm como objetivo apresentar uma compilação daquilo que fora identificado pelos autores analisados como sendo os benefícios percebidos nos relacionamentos. Em outras palavras, correspondem aos contributos percebidos como disponibilizados pelos Fornecedores nos relacionamentos diádicos.

5.4.1.1. Contributos percebidos – Reddy (1991)

Reddy (1991) se propõe a definir termos como análise de valor, valor de engenharia, valor percebido, valor-de-uso, valor econômico para o Cliente, pacote de valor, valor de uso, valor intangível e valor adicionado, conforme Figura 31 (p. 159). O artigo também tem como objetivo estabelecer o relacionamento entre eles.

Figura 31 – Contributos percebidos – Reddy (1991)



De acordo com o trabalho apresentado, foi possível identificar os contributos constantes na Tabela 19 (p. 160).

Tabela 19 – Atributos percebidos – Reddy (1991)

Fonte: (Reddy, 1991)
Desempenho
Confiabilidade
Treinamento do operador
Treinamento de manutenção
Garantia
Peças em substituição
Custos pós-compra
Marca
Estilo
Embalagem
Aparência
Reputação
Receptividade
Relações diádicas
Serviços

Identificados os atributos, procedeu-se à sua transposição para a matriz proposta, resultando na Tabela 20 (p. 160).

Tabela 20 – Macroatributos e atributos percebidos p/Reddy (1991)

Dimensão	Apoio					Distintiva																
Natureza	Material			Humano		Solução								Marca		Relacionamento						
Função	Mon	Fis	Hu	Cul	Tec	Prod	Ass	Mkt			Mkt			Mkt								
Macroatributos	AE	AF	AM	AH	AC	TI	TK	PD	PF	PA	PC	PS	PL	PP	MP	MI	RT	RH	RI	RC	RA	
Atributos	Autor: (Reddy, 1991)												Foco: Abordagem teórica									
Desempenho								•														
Confiabilidade								•														
Treinamento do operador											•											
Treinamento de manutenção											•											
Garantia										•												
Peças em substituição										•												
Custos pós-compra	•																					
Marca															•	•						
Estilo						•																
Embalagem										•												
Aparência						•																
Reputação															•	•						
Receptividade																	•	•	•			
Relações diádicas																	•	•	•	•	•	
Serviços										•	•	•	•	•								

5.4.1.2. Contributos percebidos – Wilson & Jantrania (1994)

Wilson & Jantrania (1994) se reportam ao trabalho de Reddy (1991), visto no item 5.4.1.1, ao qual adicionam os componentes os assinalados na Figura 32 (p. 161).

Figura 32 – Componentes do valor do produto

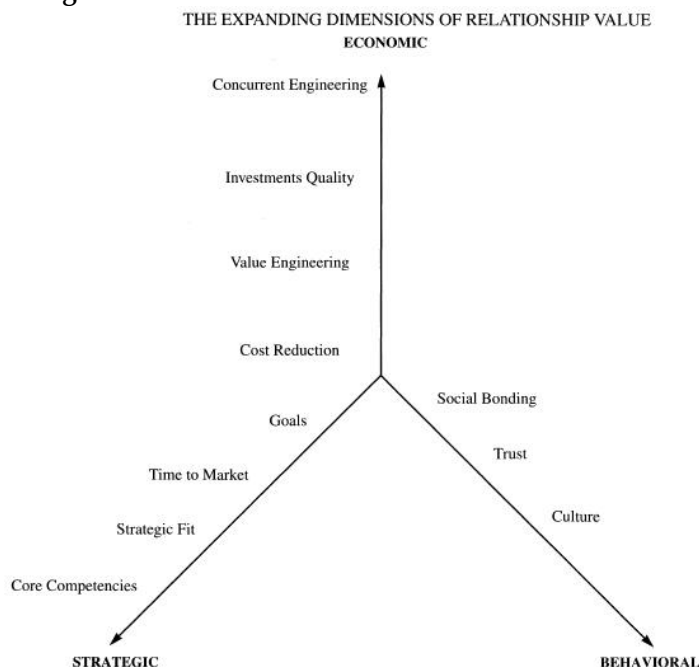
	ECONOMIC	NON-ECONOMIC
INTRINSIC (PRODUCT)	Performance	Brand Name
	Reliability	Styling
	➤ Technology	Packaging
	➤ Price	Appearance
EXTRINSIC (VENDOR)	Operator training	Reputation
	Maintenance training	Reliability
	Warranty	Responsiveness
	Parts	Diad Relations
	Identifiable post-purchase costs	Service

Figure 2: Components of Product Value (Adapted from Reddy, 1991)

Os autores defendem uma visão expandida das dimensões do valor do relacionamento, conforme consta na Figura 33 (p. 161), que vai de encontro com o que é proposto neste trabalho.

Wilson & Jantrania (1994, p. 63) sintetizam como fatores que afetam um relacionamento de sucesso o que consta na Tabela 21 (p. 162).

Figura 33 – Dimensões do valor do relacionamento



Identificados os atributos, procedeu-se à sua transposição para a matriz proposta, resultando na Tabela 22 (p. 162).

Tabela 21 – Atributos percebidos – Wilson & Jantrania (1994)

Fonte: (Wilson & Jantrania, 1994)
Compatibilidade dos objetivos
Confiança
Satisfação
Investimentos
Compatibilidade social
Compatibilidade estrutural

Tabela 22 – Macroatributos e atributos percebidos p/Wilson & Jantrania (1994)

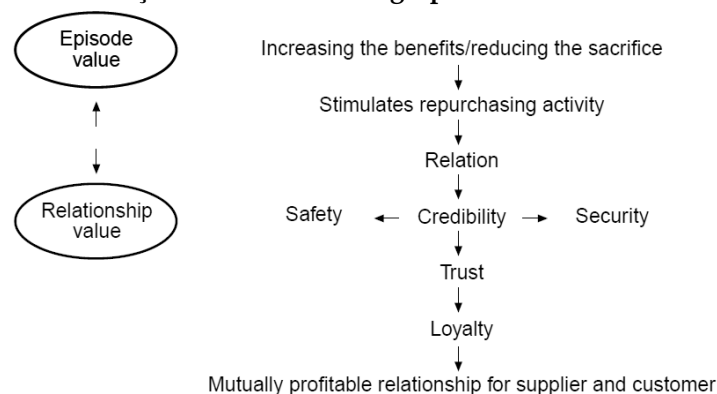
Dimensão	Apoio					Distintiva															
Natureza	Material		Humano			Solução								Marca		Relacionamento					
Função	Mon	Fis	Hu	Cul	Tec	Prod	Ass	Mkt			Mkt		Mkt								
Macroatributos	AE	AF	AM	AH	AC	TI	TK	PD	PF	PA	PC	PS	PL	PP	MP	MI	RT	RH	RI	RC	RA
Atributos	Autor: (Wilson & Jantrania, 1994)												Foco: Abordagem teórica								
Compatibilidade dos objetivos																			●		
Confiança																			●		
Satisfação	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Investimentos	●	●																			
Compatibilidade social																				●	
Compatibilidade estrutural	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

5.4.1.3. Contributos percebidos – Ravald & Grönroos (1996)

Ravald & Grönroos (1996), cujo trabalho teve como objetivo aprofundar a compreensão do conceito de valor e seu papel no relacionamento empresarial, apontam que relativamente aos componentes ou contributos que contribuem para o valor percebido pelo Cliente, como por exemplo, produto com superior qualidade, marca e imagem, personalização, serviços de apoio, etc., chegaram à conclusão que tais contributos não sejam, talvez, os aspectos mais valorizados no relacionamento a longo prazo.

Entendem que no relacionamento a longo prazo com o Fornecedor, o conceito de contributos assume uma conotação mais profunda. Referem-se a segurança, credibilidade, continuidade, etc., que contribuem para aumentar a confiança em relação ao Fornecedor, apoiando e incentivando a fidelidade dos Clientes.

Figura 34 – Efeito adição valor relac. longo prazo – Ravald & Grönroos (1996)



A partir desse trabalho, foi possível identificar os seguintes atributos,

que constam na Tabela 23 (p. 163).

Tabela 23 – Atributos percebidos – Ravald & Grönroos (1996)

Fonte: (Ravald & Grönroos, 1996)
Segurança
Credibilidade
Garantia
Confiança

Identificados os atributos, procedeu-se à sua transposição para a matriz proposta, resultando na Tabela 24 (p. 163).

Tabela 24 – Macroatributos e atributos percebidos p/Ravald & Grönroos, (1996)

Dimensão	Apoio					Distintiva																
Natureza	Material		Humano			Solução								Marca		Relacionamento						
Função	Mon	Fis	Hu	Cul	Tec	Prod	Ass	Mkt			Mkt			Mkt								
Macroatributos	AE	AF	AM	AH	AC	TI	TK	PD	PF	PA	PC	PS	PL	PP	MP	MI	RT	RH	RI	RC	RA	
Atributos	Fonte: (Ravald & Grönroos, 1996)												Foco: Abordagem teórica									
Segurança																	•	•	•	•	•	
Credibilidade																	•	•	•	•	•	
Garantia																	•	•	•	•	•	
Confiança																	•	•	•	•	•	

5.4.1.4. Contributos percebidos – Grönroos (1997a)

Grönroos (1997a) reconhece que o Marketing a partir de uma perspectiva relacional (Marketing de Relacionamento) exige que uma organização ofereça mais recursos e atividades do que um núcleo de produtos (bens ou serviços), a fim de satisfazer, no longo prazo, as necessidades de seus Clientes.

No referido artigo, o autor faz uma abordagem baseada em valores e discute como essas necessidades a longo prazo podem ser cumpridas. A análise vai além do conceito do produto e desenvolve a abordagem de recursos a serem ofertadas ao mercado.

No entanto, pode-se esperar que a abordagem do Marketing Relacional seja bem-sucedida se a organização adotar verdadeiramente a intenção relacional e o Cliente estiver disposto a se relacionar. Portanto, os conceitos de intenção relacional e transacional e de modo relacional e transacional, respectivamente, são apresentados e discutidos pelo autor.

Grönroos (1997a) defende a possibilidade de classificação dos Clientes em três modos (modo relacional ativo – *active relational mode*, modo relacional passivo – *passive relational mode*, modo relacional inexistente – *non-relational mode*), além de dois tipos de esforços de marketing (baseado na intenção de manter relacionamentos e de não manter relacionamentos). Tais modos são combinados e resultam na Figura 35 (p. 164), que permitiriam à organização analisar o enquadramento do Cliente e daí definir que tipo de estratégia de

marketing seria a mais apropriada.

Figura 35 – Matriz de configuração relacional

		FIRM	
		Efforts based on	
		Relational intent	Non-relational intent
CUSTOMER or USER	Active relational mode	1	2
	Passive relational mode	3	4
	Non-relational mode	5	6

Fonte: Grönroos (1997b)

Se o enquadramento for identificado como sendo o 6, as partes estão apenas interessadas na relação de troca de produto por dinheiro. Não é esperado que qualquer esforço no sentido de manter um relacionamento possa criar valor para as partes.

Se o enquadramento for identificado como sendo o 5 o posicionamento adotado para a posição 6 também faz sentido, tendo em vista que o consumidor não está no modo relacional.

Nas outras possibilidades de enquadramento (1, 2, 3, 4), os Clientes procuram algum valor adicional além do produto. Esse valor adicional muito provavelmente refere-se a serviços que podem ser supridos através do relacionamento. Nesse caso, a adoção de uma estratégia de marketing baseada no relacionamento (que se deslocam para as células 1 e 3), obviamente, faria sentido.

Em síntese, o trabalho do autor centra-se na identificação dos Clientes e empresas face sua disposição em manter um relacionamento. Em função do enquadramento obtido, sugere que deva ser adotada uma estratégia de marketing específica.

Em função disso, a abordagem feita não identificou especificamente qualquer dimensão nem atributos, motivo pelo qual não foi possível fazer qualquer enquadramento na matriz proposta.

5.4.1.5. Contributos percebidos – Ford & McDowell (1999)

Ford & McDowell (1999) partem da percepção de que o valor é um conceito comumente utilizado por profissionais e académicos, mas nem sempre é claro o que exatamente querem dizer por ele. Esta falta de clareza causa grandes problemas para as empresas que tentam construir uma estratégia

de relacionamento coerente.

Os autores definiram como objetivo principal do trabalho esclarecer os diferentes aspectos de valor nas relações comerciais, motivo pelo qual adotaram uma forma particular de pensar o valor, forma essa que julgaram ser útil para os gestores no processo de tomada de decisão. Entendem que este é o valor que os gerentes atribuem aos efeitos de suas decisões e ações. O artigo também inclui uma análise do valor que os gerentes atribuem aos efeitos de uma série de ações diferentes através de alguns estudos de caso.

Tabela 25 – Efeitos do relacionamento e natureza do valor p/participantes

	Level 1	Level 2	Level 3	Level 4
Level of effect	In the relationship	On the relationship	On the relationship portfolio	Within the network
Nature of value	Immediate	Value in terms of change to the state of the relationship	Value in terms of change in the total relationship portfolio	Value in terms of change in network

Fonte: (Ford & McDowell, 1999)

Como nessa abordagem sobre o relacionamento não foi identificado qualquer fator que coincidissem com o objetivo da análise, não foi possível identificar qualquer contributo para este trabalho.

5.4.1.6. Contributos percebidos – Gadde & Snehota (2000)

Gadde & Snehota (2000) iniciam o seu trabalho com a afirmação de que a função suprimimento está na gestão de topo na maioria das empresas, refletindo um aumento da importância estratégica dos contributos que podem ser obtidos a partir da cooperação com os Fornecedores. Nesse sentido, parcerias têm sido sugeridas com o objetivo de maximizar o benefício nas relações com o Fornecedor.

Os autores chegaram à conclusão de que uma organização pode ter um envolvimento superior apenas com um número limitado de Fornecedores com os quais necessita ter uma variedade de relacionamentos – cada um deles proporcionando diferentes contributos. O cerne dos seus argumentos é no sentido de que a capacidade de lidar com uma variedade de relações de maneiras diferenciadas tem um profundo impacto negativo no desempenho.

Dessa forma, tendo em vista que os autores analisaram a questão do relacionamento do ponto de vista económico, os fatores identificados, apesar de interessantes, não disponibilizaram informações que pudessem ser utilizadas no contexto do que está em análise neste trabalho.

5.4.1.7. Contributos percebidos – Lapierre (2000)

Lapierre (2000) reconhece que embora o valor percebido pelo Cliente seja amplamente debatido na literatura, poucos estudos empíricos têm sido realizados devido à ausência de medidas operacionais. No seu trabalho, o autor

relata o desenvolvimento de medidas e testes de duas estruturas de valor percebido pelo Cliente em ambiente industrial do ramo de tecnologia de informação.

O autor afirma também que os resultados vão de encontro com a maioria dos pesquisadores que se interessam pelo estudo dos constructos do valor para o Cliente, como é o caso de Zeithaml (1988) e Slater (1996).

Figura 36 – Proposta de valor total – (Lapierre, 2000)

Scope Domain	PRODUCT	SERVICE	RELATIONSHIP
	Alternative solutions		
BENEFIT	Product quality	Responsiveness	Image
	Product customization	Flexibility	Trust
		Reliability	Solidarity
		Technical competence	
SACRIFICE		Price	Time/effort/energy
			Conflict

A Figura 36 (p. 166) representa, de forma esquemática, como o autor classificou os constructos em dois grandes domínios, o de benefícios (contributos) e o de sacrifícios. Em cada um deles o autor criou três dimensões: a do produto, a do serviço e a do relacionamento.

A visão deste trabalho assemelha-se, porém é mais amplo, que a do Lapierre (2000), pois este não chega a identificar a marca como uma dimensão, além de não fazer a distinção entre o valor criado pelo relacionamento humano e pelo relacionamento institucional.

Desse trabalho foi possível identificar os seguintes atributos, conforme Tabela 26 (p. 166).

Tabela 26 – Atributos percebidos – Lapierre (2000)

Fonte: (Lapierre, 2000)	
Produto	Alternativas
	Qualidade
	Personalização
Serviço	Responsabilidade
	Flexibilidade
	Confiança
	Competência Técnica
Relacionam ento	Imagem do fornecedor
	Confiança
	Empatia (solidariedade)

A partir deles foi feita a transposição para a matriz criada neste trabalho, resultando na Tabela 27 (p. 166).

Tabela 27 – Macroatributos e atributos percebidos p/Lapierre (2000)

Dimensão		Apoio					Distintiva																	
Natureza		Material		Humano			Solução								Marca		Relacionamento							
Função		Mon	Fis	Hu	Cul	Tec	Prod	Ass	Mkt			Mkt		Mkt										
Macroatributos		AE	AF	AM	AH	AC	TI	TK	PD	PF	PA	PC	PS	PL	PP	MP	MI	RT	RH	RI	RC	RA		
Atributos		Fonte: (Lapierre, 2000)												Foco: Setor de Tecnologia da Informação										
Produto	Alternativas						●	●																
	Qualidade								●															
	Personalização										●													
Serviço	Responsabilidade																	●	●	●	●	●		
	Flexibilidade																	●	●	●	●	●		
	Confiança																	●	●	●	●	●		
	Competência Técnica																	●	●	●	●	●		
Relacionam ento	Imagem do fornecedor	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●		
	Confiança																	●	●	●	●	●		
	Empatia (solidariedade)																	●	●	●	●	●		

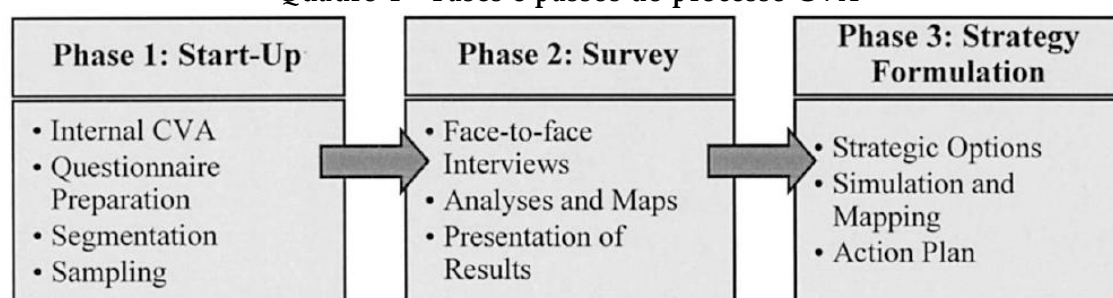
5.4.1.8. Contributos percebidos – Ulaga & Chacour (2001)

Ulaga & Chacour (2001)¹¹⁰ reconhecem que o conhecimento de onde residem os valores, segundo o ponto de vista do Cliente, se tornou crítico para os Fornecedores.

Daí que, a partir de uma revisão da literatura propuseram e testaram o nível de importância de uma série de atributos de qualidade face as estratégias de comercialização de uma organização produtora de ingredientes alimentícios, uma divisão de uma multinacional Alemã líder de mercado.

Chacour & Ulaga (1998) implementaram um processo de auditoria do valor para o Cliente (*customer value audit – CVA*), com o objetivo de medir o valor do Fornecedor segundo a diferença entre a performance esperada e a percebida na escala SERVQUAL, segundo as fases e passos mostrados no Quadro 4 (p. 167).

Quadro 4 – Fases e passos do processo CVA



Fonte: Ulaga & Chacour (2001, p. 532)

A partir daí identificaram a importância relativa dos atributos segundo a ótica dos Clientes, conforme mostrado pelo Quadro 5 (p. 168).

¹¹⁰ Uma análise crítica sobre esse trabalho pode ser vista na p. 98.

Quadro 5 – Peso dos atributos resultante de um CVA interno

	Total Quality Attributes (%)
Product-related quality	
1. Product characteristics	20
2. Range of products (breadth)	14
3. Consistency of products	6
4. Natural Product Character	5
5. Ease of use	5
6. Other	1
Subtotal	51
Service-related quality	
1. Technical support/application	13
2. Quick service/response	10
3. Reliability and speed of supply	8
4. Other	3
Subtotal	34
Promotion-related quality	
1. Image, corporate identity	6
2. Personal relations	4
3. Reliability of supplier	3
4. Other	2
Subtotal	15
Total	100

Fonte: Ulaga & Chacour (2001, p. 534)

De acordo com o trabalho em análise, foi possível identificar os atributos constantes na Tabela 28 (p. 168).

Tabela 28 – Atributos percebidos – Ulaga & Chacour (2001)

Fonte: (Ulaga & Chacour, 2001)	
Atributos do Produto	Consistência
	Características
	Naturalidade
	Facilidade no uso
	Gama de produtos
	Não poluidor
Atributos dos Serviços	Confiabilidade e velocidade da oferta
	Suporte técnico
	Rápida assistência
	Inovação
	Literatura técnica
	Formação/seminários
	Fornecimento global
	Outros
Atributos Promocionais	Imagem corporativa
	Personal relations
	Confiança na empresa
	Relações públicas
	Integração a montante
	Certificação ISO 9001

A partir dos atributos identificados pelos autores, foi feita a transposição para a matriz criada neste trabalho, como consta na Tabela 29 (p. 169).

Tabela 29 – Macroatributos e atributos percebidos p/Ulaga & Chacour (2001)

Dimensão		Apoio				Distintiva																	
Natureza		Material		Humano		Solução								Marca		Relacionamento							
Função		Mon	Fis	Hu	Cul	Tec	Prod	Ass	Mkt			Mkt		Mkt									
Macroatributos		AE	AF	AM	AH	AC	TI	TK	PD	PF	PA	PC	PS	PL	PP	MP	MI	RT	RH	RI	RC	RA	
Atributos		Fonte: (Ulaga & Chacour, 2001)												Foco: Hydrocolloid suppliers by German convenience									
Atributos do Produto	Consistência								•	•													
	Características								•	•													
	Naturalidade								•	•													
	Facilidade no uso								•	•													
	Gama de produtos								•	•													
	Não poluidor						•	•	•	•													
Atributos dos Serviços	Confiabilidade e velocidade da oferta													•									
	Suporte técnico												•										
	Rápida assistência										•												
	Inovação						•																
	Literatura técnica											•											
	Formação/seminários											•											
	Fornecimento global														•								
	Outros																						
Atributos Promocionais	Imagem corporativa					•											•	•	•	•	•	•	
	Personal relations																		•				
	Confiança na empresa					•											•	•					
	Relações públicas					•													•	•	•	•	
	Integração a montante			•	•																		
	Certificação ISO 9001								•														

5.4.1.9. Contributos percebidos – Walter, Ritter & Gemünden (2001)

Walter, Ritter & Gemünden (2001) reconhecem que o propósito fundamental para que Fornecedores e Clientes se relacionem é que esta é uma forma que cria valor para ambos. Afirmam que há uma forte concentração de esforços para criar valor para os Clientes, de forma a ser negligenciado o facto de que também é criado valor para os Fornecedores. Os autores adotam a perspectiva do Fornecedor, e conceituam a criação de valor como um conjunto de funções diretas e indiretas do relacionamento com o Cliente (Figura 37, p. 170). Tais funções são caracterizadas de forma a implementar atividades e aplicar recursos da organização Cliente.

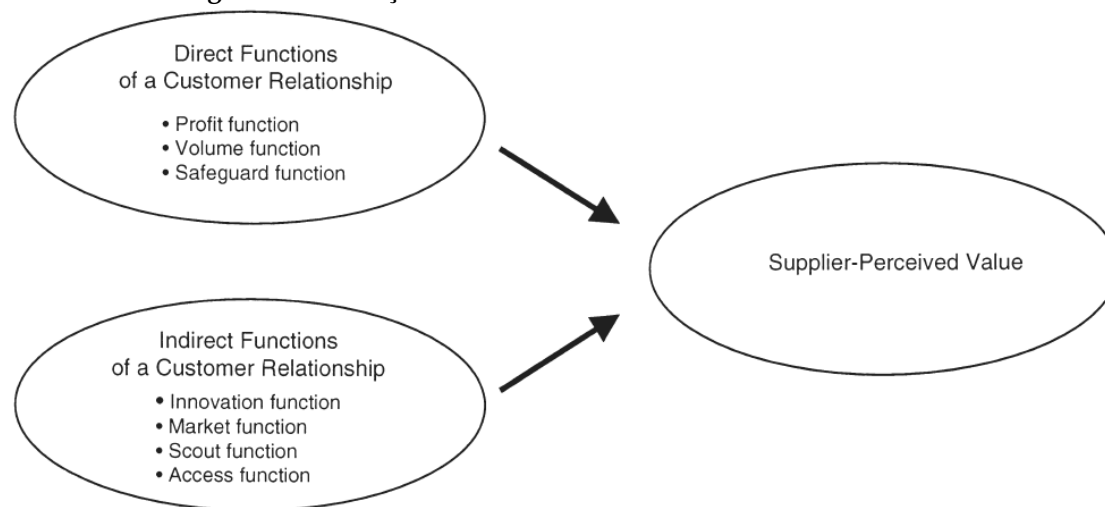
Segundo Walter, Ritter & Gemünden (2001), resultados de estudos empíricos em mais de 200 organizações demonstram que ambas, funções diretas e indiretas do relacionamento (Tabela 30, p. 170) do Cliente contribuem para o valor percebido pelo Fornecedor.

Os autores definem funções diretas e indiretas como segue:

- Funções diretas – incluem atividades e recursos do Fornecedor e do Cliente, que poderão criar valor para o Fornecedor sem a dependência de outro relacionamento.
- Funções indiretas – correspondem àquelas relações que capturam

resultados dos relacionamentos no futuro e/ou de outras relações através da rede de relacionamento mais ampla.

Figura 37 – Funções do relacionamento com o Fornecedor



Fonte: Walter et al. (2001, p. 369)

Entendem os autores que os resultados desse estudo contribuam para a gestão do relacionamento entre organizações (B2B) e suas redes, mais especificamente a respeito dos processos e o quanto de valor eles podem criar nos relacionamentos com o mercado.

Tabela 30 – Fatores avaliados no relacionamento com o Fornecedor

Profit function Margin per product Overall profit Safeguard function Possibility of short notice deliveries Possibility to sell over-capacities Reduction of dependency on other customer Market function Initiation of contacts with new customers Information about potential new customers References to potential new customers Access function Support by handling contacts with governmental agencies Initiation of contacts to important persons Promotion in influential institution and committees	Volume function Amount of deliveries Long-term supply agreements Sales volume Innovation function Join development of production process Joint concept development of new products adoption of new technologies Prototype testing Scout function Information about the market Information about competitors Information about relevant third organizations
Considering all costs and revenues associated with this relationship, how would you assess its profitability?	

No que se refere ao enquadramento das funções identificadas pelos autores, na matriz sugerida por este trabalho, há dois constrangimentos que

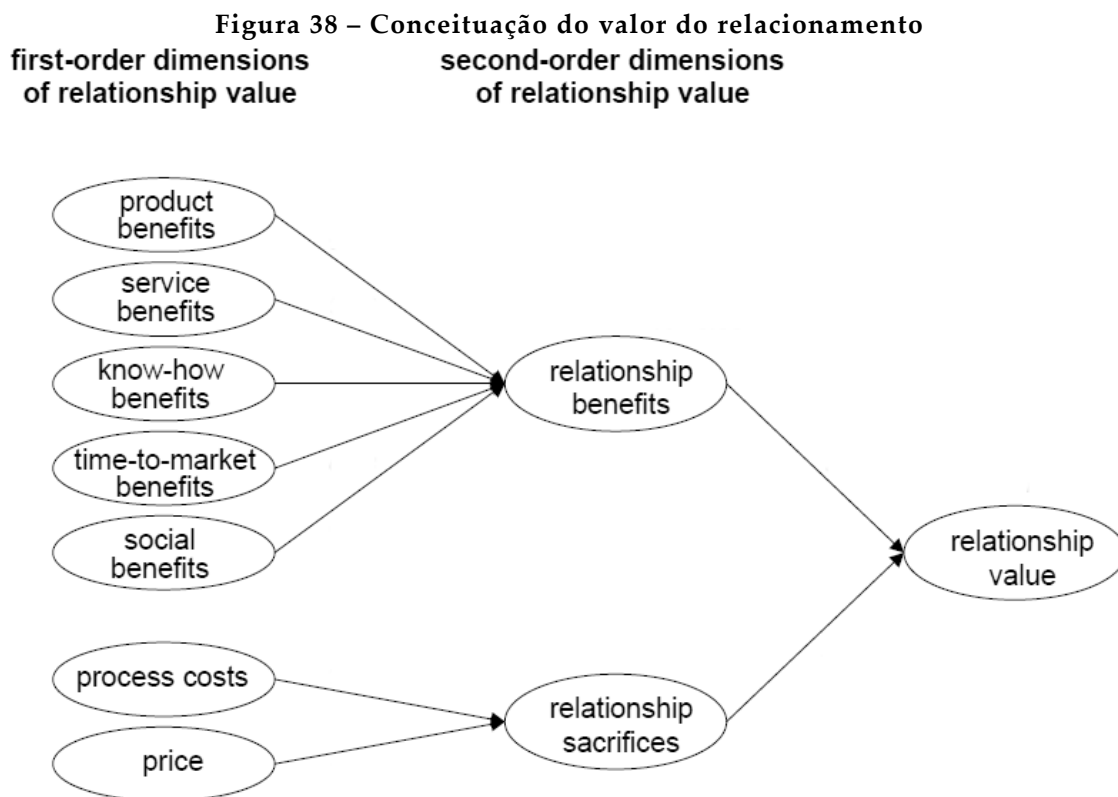
impedem de fazê-lo, que são:

- Os fatores considerados estão ao nível de função e não de atividades como na matriz utilizada neste trabalho.
- A matriz proposta neste trabalho propõe-se a agrupar os contributos sob a ótica do Cliente e não do Fornecedor.

5.4.1.10. Contributos percebidos – Ulaga & Eggert (2003, 2005)

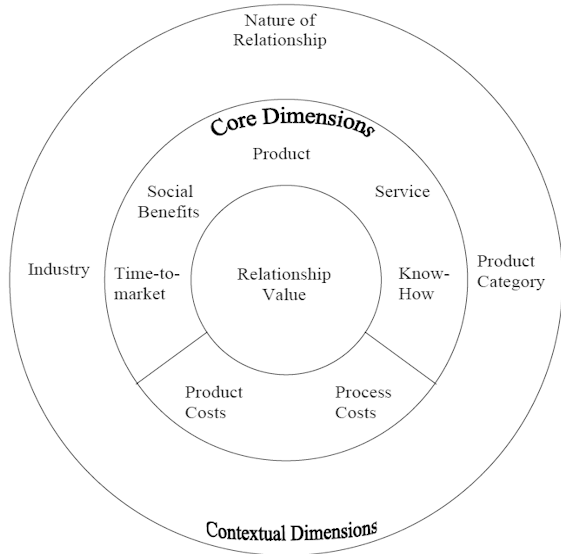
Ulaga & Eggert (2003; 2005) investigam os fundamentos teóricos do valor do relacionamento e identificam sete fatores que denominam dimensões (Figura 38, p. 171), as quais foram testadas através de pesquisa feita a aproximadamente 200 gestores de compras de companhias industriais francesas.

Os autores, como consta na Figura 40 (p. 173), sumarizam sua visão do valor do relacionamento em dois níveis, o de dimensões centrais e contextual. Nesse trabalho, a questão contextual é reconhecida mas é considerada importante apenas na identificação dos constructos que compõem a dimensão central. Por isso, os autores entendem que pesquisas qualitativas podem ser utilizadas no sentido de identificar num mercado específico quais são os atributos que compõem o que chamam de dimensão central.



Fonte: Ulaga & Eggert (2003, p. 27; 2005)

Figura 39 – Dimensões centrais e contextuais do valor do relacionamento



Fonte: Ulaga & Eggert (2003, p. 27) e (2005)

De acordo com o trabalho em análise, foi possível identificar os seguintes atributos, contidos na Tabela 31 (p. 172).

Tabela 31 – Atributos percebidos – Ulaga & Eggert (2003)

Fonte: – (Ulaga & Eggert, 2003) e (2005)
Produto
Serviço
Know-how
Time-to-market
Social

Assim, a partir dos atributos identificados pelos autores na dimensão central, fez-se a transposição deles para a matriz proposta neste trabalho, resultando no que é apresentado pela Tabela 32 (p. 172).

Tabela 32 – Atributos e contributos percebidos (Ulaga & Eggert, 2003 e 2005)

Dimensão	Apoio					Distintiva															
Natureza	Material		Humano			Solução								Marca		Relacionamento					
Função	Mon	Fis	Hu	Cul		Tec	Prod	Ass		Mkt		Mkt		Mkt		Mkt		Mkt		Mkt	
Macroatributos	AE	AF	AM	AH	AC	TI	TK	PD	PF	PA	PC	PS	PL	PP	MP	MI	RT	RH	RI	RC	RA
Atributos	Fonte: (Ulaga & Eggert, 2003) e (2005)											Foco: Purchasing managers of manufacturing									
Produto									●	●											
Serviço											●	●	●	●	●						
Know-how								●													
Time-to-market	●	●	●	●	●	●	●	●	●				●	●	●						
Social																				●	

5.4.1.11. Contributos percebidos – Ulaga (2003)

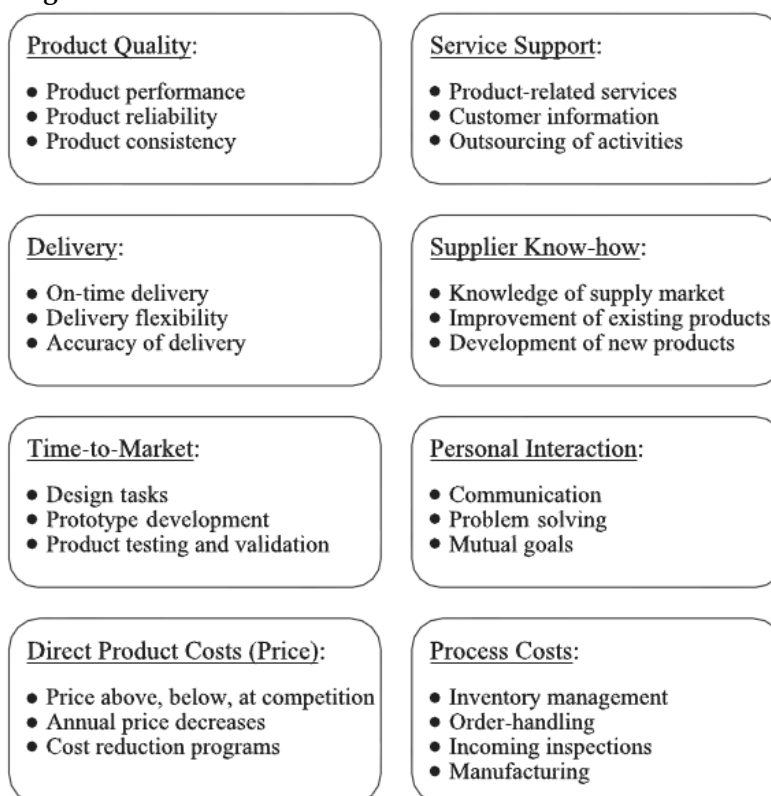
Ulaga (2003) reconhece que os relacionamentos colaborativos nos mercados empresariais são de importância crescente para os Clientes e

Fornecedores. Por um lado, os Clientes precisam decidir se investem no relacionamento com um novo Fornecedor, a fim de desenvolver um relacionamento valioso ou desinvestir de um relacionamento de baixo valor. De outro lado, os Fornecedores, face à crescente comoditização¹¹¹ dos produtos, procuram diferenciar-se dos concorrentes através do relacionamento.

Afirma Ulaga (2003) que, a medição do valor criado nas relações entre comprador e vendedor ainda está na infância, sendo que uma boa compreensão de como as empresas criam e distribuem valor nos negócios ainda é necessário. Apesar de terem surgido estudos que investigam o valor do relacionamento baseado em dimensões, são de origem teórica e carecem de perspectiva gerencial.

Nesse trabalho, portanto, o autor investiga o valor do relacionamento a partir de um embasamento e perspectivas teóricas. Através de entrevistas detalhadas com gerentes de compras, através das quais identificou oito direcionadores de valor no relacionamento entre a indústria e o Fornecedor, conforme Figura 40 (p. 173).

Figura 40 – Direcionadores de valor nos relacionamentos



Fonte: Ulaga (2003, p. 682)

¹¹¹ Comoditização é a transformação de bens e serviços em um *commodity*. *Commodity* (inglês) por sua vez corresponde a um produto que é disponibilizado ao mercado sem que haja diferenciação qualitativa entre eles.

Fonte: (Ulaga, 2003)	Em relação a pr
----------------------	-----------------

Fonte: (Ulaga, 2003)			
Qualidade do Produto	Desempenho	Serviços de Suporte	Em relação a produto
	Confiabilidade		Informação ao cliente
	Consistência		Teceirização atividades
Entrega do Produto	Atempada	Conhecimento s/Fornecedor	Conhecimento do mercado fornecedor
	Flexibilidade		Melhorias nos produtos
	Precisão		Desenvolvimento novos produtos
Time-to-Market	Design	Interação Pessoal	Comunicação
	Prototipagem		Solução de problemas
	Testes e validação		Objetivos mútuos
Custo Direto do Produto (Preço)	Preço em relação à concorrência	Custo dos Processos	Gestão de inventários
	Redução anual de preço		Tratamento ordens
	Programa de redução custos		Inspeções das entradas
			Manufatura

Percepção	Apoio	Distintiva
-----------	-------	------------

[illegible]

5.4.1.12. Contributos percebidos – Baxter & Matear (2004)

Baxter & Matear (2004) afirmam que o valor que reside no relacionamento entre organizações tem aspectos tangíveis e intangíveis, sendo que ambos necessitam ser desenvolvidos e geridos cautelosamente.

Dizem ainda que a gestão de marketing necessita ter a capacidade de compreender essas dimensões de valor, de forma a geri-las e considera-las como recursos da organização, a fim de efetivamente criar valor através do relacionamento organizacional.

Nesse trabalho, Baxter & Matear (2004) descrevem um estudo que agrega conhecimento ao estado da arte sobre o valor dos relacionamentos, através do teste de um modelo hipotético de valor intangível, manifestado nos relacionamentos entre compradores e vendedores, além do desenvolvimento de escalas para medir as hipotéticas dimensões. O foco do trabalho é no valor do relacionamento para o vendedor, ao invés do comprador.

A partir dos trabalhos de Morgan & Hunt (1999) e Roos et al. (1997), foi elaborada a Figura 41 (p. 175), com as categorias de recursos consideradas no estudo desenvolvido na Nova Zelândia, a Fornecedores ou distribuidores de produtos industrializados, pertencentes à base de dados de companhias multinacionais.

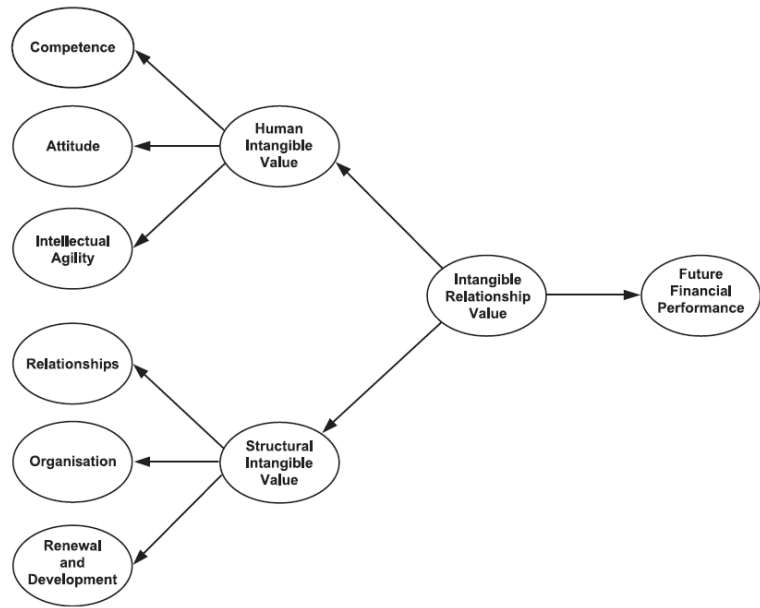
Figura 41 – Categorias dos recursos intangíveis dos relacionamentos

RESOURCE-BASED VIEW CATEGORIES— as in Morgan and Hunt (1999)	INTELLECTUAL CAPITAL CATEGORIES— as in Roos et al. (1997)
Human resources	Human capital Competence Attitude Intellectual agility
Organisational	Structural capital
Legal	Organisation
Relational	Relationships
Informational	Renewal and development

Fonte: Baxter & Matear (2004, p. 494)

A partir da Figura 41 (p. 175), o autor elaborou o modelo teórico constante na Figura 42 (p. 176).

Figura 42 – Modelo teórico do valor intangível do relacionamento



Fonte: Baxter & Matear (2004, p. 495)

De acordo com o trabalho em análise, foi possível identificar os seguintes atributos, conforme Tabela 35 (p. 176).

Tabela 35 – Atributos percebidos – Baxter & Matear (2004)

Fonte: (Baxter & Matear, 2004)	
Humanas	Competência
	Atitude
	Agilidade Intelectual
Estrutural	Relacionamento
	Organização
	Renovação e Desenvolvimento

Assim, a partir do modelo teórico proposto pelo autor, foi feita a transposição para a matriz criada neste trabalho, como segue.

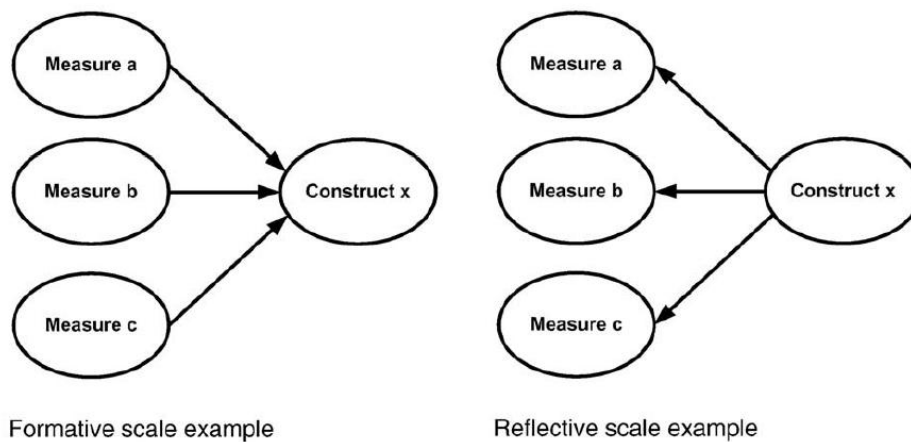
Tabela 36 – Macroatributos e atributos percebidos p/Baxter & Matear (2004)

Dimensão		Apoio				Distintiva																	
Natureza		Material		Humano		Solução						Marca		Relacionamento									
Função		Mon	Fis	Hu	Cul	Tec		Prod		Ass		Mkt		Mkt		Mkt							
Macroatributos		AE	AF	AM	AH	AC	TI	TK	PD	PF	PA	PC	PS	PL	PP	MP	MI	RT	RH	RI	RC	RA	
Atributos		Fonte: (Baxter & Matear, 2004)												Foco: Marketing or sales positions in New Zealand									
Humanas	Competência				●														●				
	Atitude				●														●				
	Agilidade Intelectual				●														●				
Estrutural	Relacionamento																			●			
	Organização																			●			
	Renovação e Desenvolvimento						●																

Baxter (2009) menciona a edição especial do *The Journal of Business Research* (61/12), que cobre a controvérsia sobre os modelos propostos pelos autores serem de natureza formativa ou refletiva, conforme exemplo

apresentado na Figura 43 (p. 177).

Figura 43 – Escalas formativas versus refletiva



Fonte: Baxter (2009)

Baxter (2009) compara os modelos propostos por Ulaga & Eggert (2005) – Figura 38 (p. 171), Baxter & Matear (2004) – Figura 42 (p. 176) e Walter et al. (2001) – Figura 37 (p. 170), e constata que todos esses modelos diferem em termos de unidades de análise e de objetivo de valor alcançado.

Diz Baxter (2009, p. 1376), que a “*confusão surge porque o mesmo nome de constructo valor do relacionamento tem significados completamente diferentes*”, uma vez que:

- O valor dos constructos, para Walter et al., (2001) e Ulaga & Eggert (2005), são históricos, em contraste com a orientação mais intangível e orientada para o futuro de Baxter & Matear (2004), já que depende do desempenho financeiro futuro.
- Os direcionadores de Ulaga & Eggert (2005) sinalizam “casualmente” para o valor do relacionamento e sua unidade de análise na organização Fornecedora, como visto no exemplo de questionário, no Appendix da obra, à p. 97.
- O modelo de Walter et al. (2001) tem o relacionamento como uma unidade de análise e implicitamente utiliza uma especificação reflexiva em seu menor nível, mas é um modelo de direcionadores de valor, portanto, sua especificação é formativa no nível superior.
- As unidades de análise de Baxter & Matear (2004) referem-se ao relacionamento e o conceituam como um “facilitar para a troca de recursos”. Por esse motivo, suas dimensões são indicadoras do quanto uma relação tem dessas características e que a especificação é reflexiva.

Baxter (2009, p. 1376) conclui dizendo que, “*todas essas diferenças conspiram para fazer com que as três conceituações sejam bastante diferentes, mas válidas, de modo que Ulaga & Eggert (2005, p. 86) sugerem que o valor representa um*

constructo formativo e dependente do contexto: ambas as especificações formativa e reflexiva para o valor do relacionamento são válidas”.

5.4.1.13. Contributos percebidos – Ulaga & Eggert (2006a)

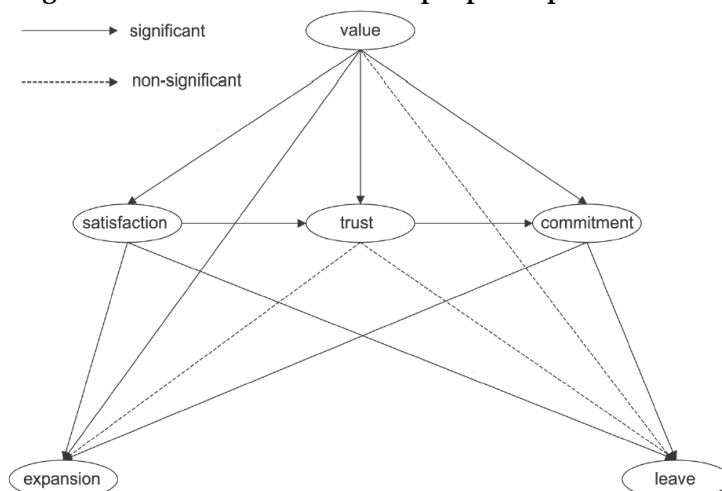
Ulaga & Eggert (2006a) partem do reconhecimento de que os modelos existentes para os relacionamentos entre compradores e vendedores não dão ênfase à avaliação do desempenho do Fornecedor. Eles propõem que o valor de tais relacionamentos seja considerado nesses modelos. Por esse motivo, esse trabalho tem como objetivo explorar os constructos que compõem a qualidade do relacionamento, tais como comprometimento, satisfação e confiança.

Os autores Ulaga & Eggert (2006a) conduziram a pesquisa em duas etapas, a primeira de forma aprofundada com dez gestores de compras de alto nível em companhias americanas. A segunda etapa foi feita de forma mais alargada pelo país, envolvendo 400 profissionais de compras.

Antes de expor as conclusões tiradas pelos autores, é conveniente que sejam bem compreendidos os termos utilizados:

- Valor do relacionamento (relationship value) – os autores adotam a perspectiva de relacionamento como uma função diádica, que é coincidente com a visão de Blois (2002).
- Qualidade do relacionamento (relationship quality) – os autores adotam como principais características de qualidade, a confiança, o compromisso e a satisfação, a exemplo de Dorsch et al. (1998) e Crosby et al.(1990)

Figura 44 – Modelo estrutural proposto pelos autores



Fonte: Adaptado de (Ulaga & Eggert, 2006a, p. 322)

Os resultados da pesquisa sugerem que o valor apresenta forte impacto na satisfação como no comprometimento e na confiança. O valor também impacta diretamente a intenção do Cliente de expandir os negócios com o

Fornecedor. Em sentido oposto, seu impacto sobre a propensão de deixar uma relação é mediado pela qualidade no relacionamento. Contrariamente às pesquisas anteriores, confiança não aparece neste estudo como um antecedente de um certo comportamento, mas como um mediador da relação entre satisfação e comprometimento.

De acordo com o trabalho em análise, foi possível identificar os atributos, constantes na Tabela 37 (p. 179).

Tabela 37 – Atributos percebidos – Ulaga e Eggert (2006a)

Fonte: (Ulaga & Eggert, 2006a)
Confiança
Compromisso
Satisfação

Assim, foi feita a transposição para a matriz criada neste trabalho, como segue.

Tabela 38 – Atributos e contributos percebidos (Ulaga e Eggert, 2006a)

Dimensão	Apoio					Distintiva															
Natureza	Material		Humano			Solução								Marca		Relacionamento					
Função	Mon	Fis	Hu	Cul	Tec	Prod	Ass	Mkt			Mkt		Mkt								
Macroatributos	AE	AF	AM	AH	AC	TI	TK	PD	PF	PA	PC	PS	PL	PP	MP	MI	RT	RH	RI	RC	RA
Atributos	Fonte: (Ulaga & Eggert, 2006a)											Foco: Purchasing managers in manufacturing									
Confiança					●													●	●	●	●
Compromisso					●													●	●	●	●
Satisfação	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

5.4.1.14. Contributos percebidos – Eggert, Ulaga, & Schultz (2006)

Eggert, Ulaga, & Schultz (2006), na continuidade de outro trabalho apresentado no item 5.4.1.11, desenvolveram este cuja preocupação está no facto de que os pesquisadores examinam a questão do valor em um único período de tempo.

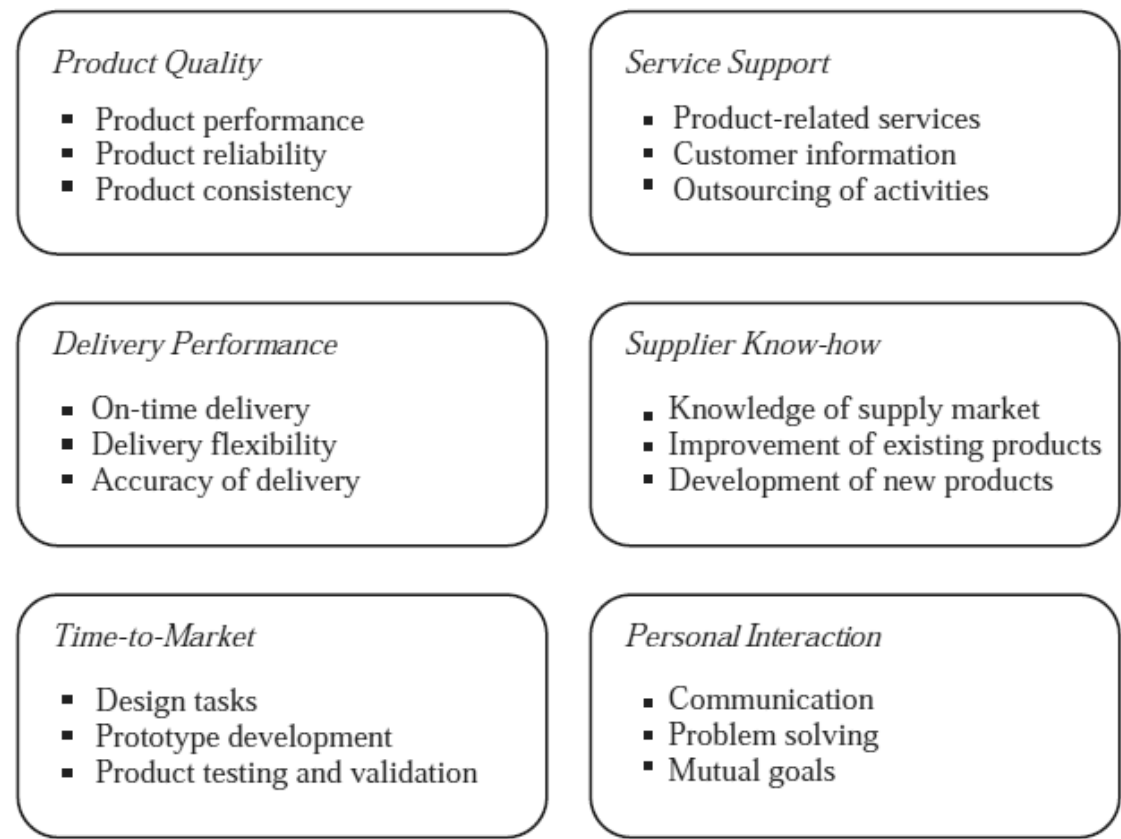
Nesse trabalho, os autores procuram explorar se diferentes fases do ciclo de vida do relacionamento interferem no valor criado pelas dimensões.

Mais precisamente, os resultados indicaram que os principais Fornecedores têm seu potencial de criação de valor ao Cliente aumentado, e sua importância relativa cresce no decorrer do ciclo de vida do relacionamento. Por outro lado, a capacidade do Fornecedor de criar valor superior decresce no decorrer do ciclo de vida do relacionamento. O trabalho não revelou nenhuma relação significativa entre a criação de valor por parte dos Fornecedores durante os diferentes estágios do relacionamento entre comprador e vendedor.

Os autores, para esse estudo, partiram do trabalho de Ulaga (2003), descrito no item 5.4.1.11, porém sem considerar as dimensões relativas aos custos, de forma que trabalharam com as dimensões constantes na Figura 45 (p.

180).

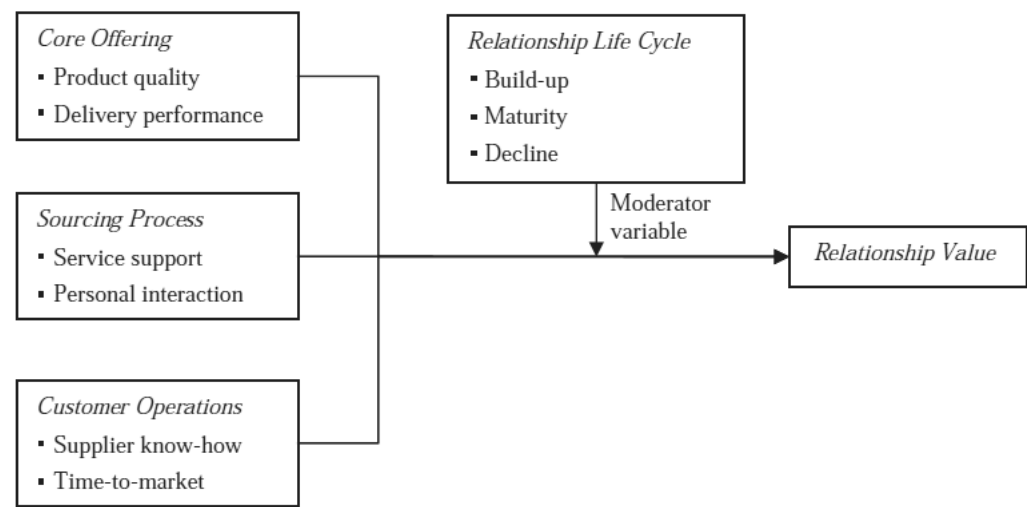
Figura 45 – Dimensões dos contributos do relacionamento



Fonte: Eggert, Ulaga, & Schultz (2006, p. 21)

Na presente pesquisa, os autores assumem que o ciclo de vida do relacionamento modera a ligação entre as três fontes de criação de valor e os constructos de relacionamento. A Figura 46 (p. 180) demonstra graficamente o modelo conceitual utilizado.

Figura 46 – Modelo conceitual



Fonte: Eggert, Ulaga, & Schultz (2006, p. 21)

De acordo com o trabalho em análise, foi possível identificar os seguintes atributos na Tabela 39 (p. 181).

Tabela 39 – Atributos percebidos – (Eggert et al., 2006)

Fonte: (Eggert, Ulaga, & Schultz, 2006)	
Oferta principal	Qualidade do produto
	Desempenho entregas
Processo aquisições	Serviços de suporte
	Interação pessoal
Operação Clientes	Know-how fornecedor
	Time-to-market

Dessa forma, a partir do modelo proposto pelos autores, foi feita a transposição dos atributos percebidos para a matriz proposta, como segue na Tabela 40 (p. 181).

Tabela 40 – Macroatributos e atributos percebidos p/Eggert, Ulaga, & Schultz (2006)

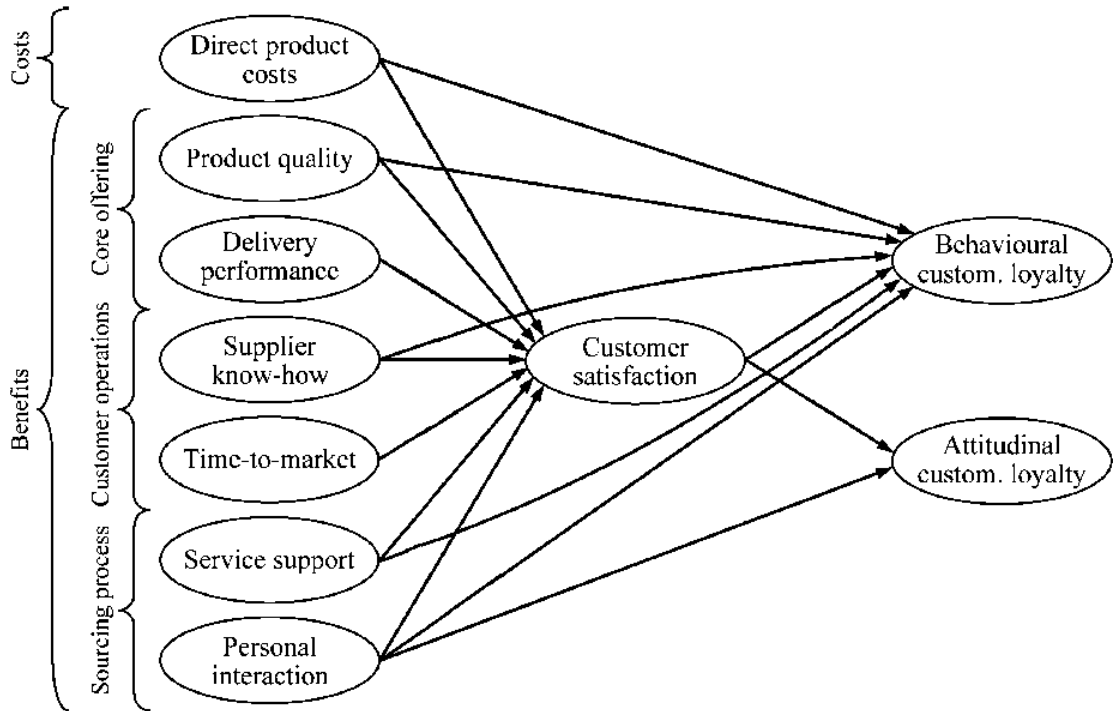
Dimensão		Apoio				Distintiva																	
Natureza		Material		Humano		Solução								Marca		Relacionamento							
Função		Mon	Fis	Hu	Cul	Tec		Prod		Ass		Mkt		Mkt		Mkt							
Macroatributos		AE	AF	AM	AH	AC	TI	TK	PD	PF	PA	PC	PS	PL	PP	MP	MI	RT	RH	RI	RC	RA	
Atributos		Fonte: (Eggert, Ulaga, & Schultz, 2006)											Foco: Manufacturing company - Midwest USA										
Oferta principal	Qualidade do produto								●	●	●	●	●	●	●								
	Desempenho entrega															●	●						
Processo aquisições	Serviços de suporte										●	●											
	Interação pessoal																		●				
Operação clientes	Know-how fornecedor												●	●	●								
	Time-to-market						●	●	●	●	●	●	●	●	●								

5.4.1.15. Contributos percebidos – Cater & Cater (2009)

Cater & Cater (2009) propõem e testam um modelo onde a satisfação do Cliente é concebida como facilitador das relações entre os elementos do valor do relacionamento (preço, qualidade do produto, desempenho do fornecimento, *know-how* do Fornecedor, *time-to-market*, serviço de suporte e interação pessoal) e a lealdade atitudinal e comportamental do Cliente.

Os resultados da pesquisa em 477 relacionamentos empresariais mostraram que a satisfação é negativamente afetada pelo preço e positivamente pelo desempenho da entrega, pelo *know-how* do Fornecedor e pela interação pessoal. Por outro lado, a satisfação influencia positivamente a lealdade atitudinal e comportamental. Além disso, a lealdade comportamental é também negativamente afetada pelo preço e positivamente pela qualidade do produto, enquanto a lealdade é influenciada positivamente pela interação pessoal.

Figura 47 – Modelo conceitual proposto



Fonte: Adaptado de Cater & Cater (2009, p. 589)

De acordo com o trabalho em análise, foi possível identificar os seguintes atributos, conforme Tabela 41 (p. 182).

Tabela 41 – Atributos percebidos – (Cater & Cater, 2009)

Fonte: (Cater & Cater, 2009)	
Qualidade do produto	
Desempenho da entrega	
Know-how do fornecedor	
Time-to-market	
Serviços de suporte	
Personal interaction	

A partir do modelo proposto pelos autores, foi feita a transposição para a matriz criada neste trabalho, como segue na Tabela 42 (p. 182).

Tabela 42 – Macroatributos e atributos percebidos p/Cater & Cater (2009)

Dimensão	Apoio					Distintiva															
Natureza	Material		Humano			Solução								Marca		Relacionamento					
Função	Mon	Fis	Hu	Cul	Tec	Prod	Ass	Mkt			Mkt		Mkt								
Macroatributos	AE	AF	AM	AH	AC	TI	TK	PD	PF	PA	PC	PS	PL	PP	MP	MI	RT	RH	RI	RC	RA
Atributos	Fonte: (Cater & Cater, 2009)											Foco: Business-to-business context in 477									
Qualidade do produto								•	•	•	•	•	•	•							
Desempenho da entrega													•	•	•						
Know-how do fornecedor												•	•	•							
Time-to-market						•	•	•	•	•	•	•	•	•							
Serviços de suporte										•	•										
Personal interaction																		•			

5.4.1.16. Contributos percebidos – Corsaro & Snehota (2009)

Corsaro & Snehota (2009) afirmam que há consideráveis evidências de que os relacionamentos são importantes para os negócios em seus mercados. Afirmam que as empresas tendem a depender de um número limitado de relacionamentos com Clientes e Fornecedores, reconhecendo que estes podem gerar gastos mas também podem gerar significativos contributos.

O reconhecimento do exposto tem feito com que estudiosos despendam grandes esforços no sentido de conceituar e avaliar o valor dos relacionamentos para o negócio. No entanto, as concepções de valor dos relacionamentos ainda são limitadas

Nesse trabalho, os autores reveem o conceito de valor dos relacionamentos e reportam os resultados de um estudo sobre as percepções dos Clientes e Fornecedores no mercado de segurança de tecnologias de informação, através de uma amostra de 16 organizações.

Como fundamento do trabalho, os autores defendem que o valor desejado e o valor percebido pelas partes é subjetivo, relativo, dependente do contexto e dinâmico pois alteram as interações e evoluem entre as partes.

Também argumentam que o valor dos relacionamentos é fenomenológico. Daí que o valor desejado e o valor percebido do relacionamento, são fatores elaborados pelas partes envolvidas e tem natureza cognitivo/afetivo, ao invés de envolver as características atuais dos relacionamentos e do seu conteúdo. No trabalho os autores também fazem um resumo dos focos das recentes pesquisas e seus respectivos autores, conforme reproduzido na Tabela 43 (p. 183).

Tabela 43 – Recentes focos das pesquisas sobre o valor dos relacionamentos

FOCUS	AUTHORS
<i>Customer value</i> <i>Focusing on value of a supplier for the customer; only implicitly refer to the relationships</i>	Cantone, 2004 Menon, Homburg and Beutin, 2005
<i>Customer perceived value</i> <i>emphasize perceptual aspects and the communication affecting customer value.</i>	Anderson, Jain and Chintagunta, 1993 Lapierre, 2000 Ulaga and Chacour, 2001 Flint, Woodruff and Gardial, 1997; 2002
<i>Supplier perspective</i> <i>Acknowledge of value of customer relationships for the supplier</i>	Walter, Ritter and Gemünden, 2001 Baxter and Matear, 2004
<i>Customer and supplier perspective</i> <i>Acknowledge double - sidedness of relationships value</i>	Hogan, 2001 Biggemann and Buttle, 2005 Mandjak and Simon, 2007 Bouzine, Chameeva, Durrieu and Mandjak, 2001 Corsaro, 2009
<i>Relationship value for the customer</i> <i>Explore the consequences of various facets of supplier relationships for the customer organization.</i>	Wilson and Jantrania, 1994 Ravald and Grönroos, 1996 Grönroos, 1997 Ford and Mc Dowell, 1999 Ulaga and Eggert, 2001 Ulaga, 2003 Gadde and Snehota, 2000 Ulaga and Eggert, 2005 Ulaga Eggert and Schultz, 2005 Ulaga and Eggert, 2006
<i>Network features</i> <i>Emphasize the role of connected relationships (network) in value for customers (and suppliers)</i>	Gummesson, 2004 Möller and Törönen, 2003

Fonte: Corsaro & Snehota (2009, p. 4)

Também se constitui num contributo interessante do trabalho desses autores, o que consta na Tabela 44 (p. 184), na qual eles, a partir das dimensões propostas por Ulaga & Eggert (2006b), apresentam os resultados da sua aplicação junto a Clientes das regiões de Abruzzo e de Monte dei Paschi di Siena, na Itália.

Tabela 44 – Dimensões do valor do relacionamento

Ulaga & Eggert, 2006		Regione Abruzzo (customer)		Monte dei Paschi di Siena (customer)	
Benefits	Sacrifices	Benefits	Sacrifices	Benefits	Sacrifices
Product quality	Direct costs	Know-how transfer	Price	Commitment	Price
Delivery performance	Acquisition Costs	Innovation capacity	Interlocutors' change frequency	Service support	Effort/Energy
Service support	Operation Costs	Personal interaction	Acquisition Costs	Availability of alternative solutions	Acquisition Costs
Personal interaction		Possibility of creating synergies	Cost to make the relationship public	Problem solving ability	Coordination costs
Time to market				Capacity of response	
Supplier know-how					

Fonte: Corsaro & Snehota (2009, p. 7)

Numa perspectiva de um estudo longitudinal, Ulaga & Eggert (2006b) apresentam os resultados que seguem na Tabela 45 (p. 184) e na Tabela 46 (p. 185).

Tabela 45 – Contributos e sacrifícios do Cliente

Regione Abruzzo (customer)			
2008		2009	
Benefits	Sacrifices	Benefits	Sacrifices
Supplier know-how	Price	Specialized competences	Price
Innovation capacity	Interlocutors' change frequency	Possibility of creating synergies	Risks of opportunistic behaviour by the supplier
Personal interaction	Acquisition Costs	Scouting on the other relationships	Negotiation costs
Possibility of creating synergies		Effort in understanding the customer context	Interlocutors' change frequency

Fonte: Corsaro & Snehota (2009, p. 9)

Na Tabela 45 (p. 184) vê-se que os contributos e sacrifícios se alteram no decorrer do tempo, o que reforça a visão já exposta de que o valor dos atributos dos relacionamentos não são estáticos e variam durante o ciclo de vida das relações diádicas.

Corroborando o visto anteriormente, os contributos e sacrifícios, os contributos desejados também se alteram no decorrer do tempo, como pode ser visto na Tabela 46 (p. 185).

Tabela 46 – Contributos desejados pelos Clientes

Regione Abruzzo (customer)	
2008	2009
Desired benefits	Desired benefits
Personal interaction	Support to customer innovation
Effort in understanding the customer context	Relationship growth potentialities
Possibility of creating synergies	Problem solving ability
Product/service quality	Capacity to personalize the offerings
Availability to share risks	Continuity in the supplier strategy

Fonte: Corsaro & Snehota (2009, p. 10)

De acordo com o trabalho em análise, foi possível identificar os seguintes atributos, que constam na Tabela 47 (p. 185).

Tabela 47 – Atributos percebidos – (Corsaro & Snehota, 2009)

Fonte: (Corsaro & Snehota, 2009)
Know-how transferências
Capacidade de inovação
Interação pessoal
Potencial de criação de sinergias
Comprometimento
Serviços de suporte
Avaliação soluções alternativas
Habilidade solucionar problemas
Capacidade de resposta

A partir do modelo proposto pelos autores, foi feita a transposição para a matriz criada neste trabalho, como segue.

Tabela 48 – Macroatributos e atributos percebidos p/Corsaro & Snehota (2009)

Dimensão	Apoio					Distintiva															
Natureza	Material		Humano			Solução								Marca		Relacionamento					
Função	Mon	Fis	Hu	Cul		Tec	Prod	Ass	Mkt			Mkt		Mkt							
Macroatributos	AE	AF	AM	AH	AC	TI	TK	PD	PF	PA	PC	PS	PL	PP	MP	MI	RT	RH	RI	RC	RA
Atributos	Fonte: (Corsaro & Snehota, 2009)											Foco: ICT Security Industry									
Know-how transferências							•														
Capacidade de inovação							•														
Interação pessoal																		•			
Potencial de criação de sinergias							•														
Comprometimento							•											•	•	•	•
Serviços de suporte											•	•									
Avaliação soluções alternativas								•	•									•	•		
Habilidade solucionar problemas							•	•	•									•	•		
Capacidade de resposta							•							•				•	•		

5.4.2. Conclusões e críticas sobre a visão dos autores analisados

Como visto, os autores que estudam a questão do valor, não são unânimes no que diz respeito à terminologia e à forma de representação dos sistemas de criação de valor.

Os exemplos estudados, a cadeia de valor de Porter (1985), a constelação de valor de Normann (1993), e a rede de valor de Allee (2003),

resultam de diferentes visões sobre a maneira com que as organizações agregam valor.

Segundo Prahalad (2004), não existe um modelo único para a visualização do sistema de valor ou da cocriação de valor, sendo que os autores que abordam o tema, normalmente compõem a fundamentação para discussão através de estudos de caso, como por exemplo, os que envolveram:

- IKEA e The Compagnie Générale des Eaux (Normann & Ramírez, 1993);
- Cisco System e eBay. (Allee, 2003);
- Napster, On Stars – General Motors e British Petroleum (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

Essa visão de Prahalad (2004) parece ser adequada, tendo em vista que os relacionamentos podem assumir um sem número de conformações, uma vez que os ditos “sistemas de criação de valor” compõem os Modelos de Gestão das organizações, que de acordo com o já visto, são normalmente distintos entre si.

Além disso, considera-se procedente a afirmação dos autores no sentido de que o valor é um conceito problemático, uma vez que é relativo, subjetivo, dependente do contexto, dinâmico, cuja avaliação apenas em elementos parciais pode induzir comportamentos relacionais completamente diversos.

Muito provavelmente por isso, nem Porter nem outro autor consultado apresentou algum trabalho que promovesse a integração da chamada “cadeia de valor” com outros processos internos e/ou externos à organização.

É também possível concluir como resultado da pesquisa junto aos autores, que a “cadeia de valor” de Porter não é minimamente capaz de acolher as diversas “fontes de valor” identificadas, nem em termos das dimensões propostas e confirmadas como necessárias de serem consideradas.

Entende-se como pertinente que seja disponibilizada um resumo dos autores e seus respectivos trabalhos considerados na análise dos contributos percebidos nos relacionamentos que compõem os subitens do item 0. Para esse fim tem-se a Tabela 49 (p. 186).

Tabela 49 – Trabalhos analisados com foco nos contributos percebidos

Título do trabalho	Ref. Bibliográfica	Item
<i>Defining Product Value in Industrial Markets</i>	(Reddy, 1991)	5.4.1.1
<i>Understanding the Value of a Relationship</i>	(Wilson & Jantrania, 1994)	5.4.1.2
<i>The value concept and relationship Marketing</i>	(Ravald & Grönroos, 1996)	5.4.1.3
<i>Value-driven relational Marketing: From products to resources and competencies</i>	(Grönroos, 1997b)	5.4.1.4
<i>Managing Business Relationships by Analyzing the</i>	(Ford & McDowell, 1999)	5.4.1.5

<i>Effects and Value of Different Actions</i>		
<i>Making the Most of Supplier Relationships</i>	(Gadde & Snehota, 2000)	5.4.1.6
<i>Customer-perceived value in industrial contexts</i>	(Lapierre, 2000)	5.4.1.7
<i>Measuring Customer Perceived Value in Business Markets</i>	(Ulag & Chacour, 2001)	5.4.1.8
<i>Value Creation in Buyer-Seller Relationships</i>	(Walter et al., 2001)	5.4.1.9
<i>Relationship Value in Business Markets: development of a measurement scale</i>	(Ulag & Eggert, 2003)	5.4.1.10
<i>Relationship Value in Business Markets: the construct and its dimensions</i>	(Ulag & Eggert, 2005)	
<i>Capturing value creation in business relationships: a customer perspective</i>	(Ulag, 2003)	5.4.1.11
<i>Measuring intangible value in business-to-business buyer-seller relationships: an intellectual capital perspective</i>	(Baxter & Matear, 2004) (Baxter, 2009)	5.4.1.12
<i>Relationship value and relationship quality - broadening the nomological network of business-to-business relationships</i>	(Ulag & Eggert, 2006a)	5.4.1.13
<i>Value creation in the relationship life cycle: a quasi-longitudinal analysis</i>	(Eggert et al., 2006)	5.4.1.14
<i>Relationship-value-based antecedents of customer satisfaction and loyalty in manufacturing</i>	(Cater & Cater, 2009)	5.4.1.15
<i>Searching for relationship value in business markets: are we missing something?</i>	(Corsaro & Snehota, 2009)	5.4.1.16

A análise de cada um desses trabalhos permitiu identificar alguns aspectos interessantes, porém preocupantes, que são, por ordem inversa de importância, os abordados pelos itens que seguem.

5.4.2.1. Escopo do termo relacionamento

Os autores Ulag & Eggert (2005, p. 73) expõem sua visão sobre o valor do relacionamento como consta no *abstract* do seu trabalho, cujo excerto segue: “O presente trabalho investiga os fundamentos teóricos da relação de valor onde identifica sete dimensões subjacentes. Sugere-se que o valor do relacionamento deve ser conceituado como uma avaliação formativa, multidimensional, e como constructo do mais alto nível”.

Como dito, Ulag & Eggert (2005) identificam sete dimensões de contributos dependentes do relacionamento, com origem no:

- produto;
- serviço;
- *know-how*;
- *time-to-market*;
- sociais;

- preço;
- custos de processamento.

Observou-se que essa abordagem substitui a que se conhece como relação diádica do relacionamento. A substituição é reforçada quando afirmam, através da última frase do excerto, que o relacionamento deve ser considerado como um constructo do mais alto nível.

Dessa forma, os autores, subordinam ao termo relacionamento, todas as dimensões identificadas e os valores criados e trocados por cada uma delas, posicionando-as como advindas de um constructo maior.

Não foi possível identificar durante a análise, um motivo suficientemente forte para justificar a substituição do termo relação diádica (relação entre dois), por relacionamento (com significado geral e portanto impreciso). O termo relacionamento, no mínimo, levanta a questão, que seria à partida respondida pelo, que é: relacionamento entre quantos?

A substituição do termo relação diádica por relacionamento, além de não contribuir em nada para a compreensão das relações, ainda representa um retrocesso pois parte-se de um termo que tem algum significado em relação à relação, para a adoção deste que é genérico.

Para compreender melhor o que se deseja demonstrar, tomemos o seguinte exemplo:

Duas organizações que promovem trocas entre si podem ser caracterizadas como organizações que mantêm uma relação diádica ou que se relacionam entre si.

É possível dizer que através dessas relações as organizações permutam contributos entre si, pois consideram que a importância relativa dos atributos que compõem o contributo disponibilizado por uma compensa o sacrifício representado por aquilo que a outra tem de dar em troca.

Que a natureza desses atributos pode ter sua gênese no produto em si, na marca, nos serviços de pós-vendas, na capacidade de inovação da empresa, e até nos vários tipos de relacionamentos possíveis de existir entre as organizações (sistêmico, humano, institucional etc.).

Portanto, segundo o que é sugerido neste trabalho, o próprio relacionamento representa uma das dimensões com poder de criar contributos nas relações diádicas. A dimensão relacionamento é apenas mais uma dimensão que pode contribuir para os contributos percebidos pelo Cliente no **Pacote de Contributos**, ao lado da dimensão infraestrutura, dimensão tecnologia, dimensão produto e dimensão marca.

Para concluir, entende-se que desejar imputar ao relacionamento o

status pretendido pelos autores, nada mais é do que o utilizar como sinônimo de relação diádica, e por isso, não representa qualquer benefício ao estado da arte. Além do que, gera um conflito terminológico face à necessidade de análise dos contributos do relacionamentos de forma mais detalhada, ou seja, segregando os contributos em:

- Relacionamento sistêmico.
- Relacionamento humano.
- Relacionamento institucional.
- Relacionamento comunitário.
- Relacionamento ambiental.

Partilham da visão deste trabalho sobre essa questão, autores como Reddy (1991), Wilson & Jantrania (1994), Lapierre (2000) e Baxter & Matear (2004).

5.4.2.2. Relacionamento entre os atributos e os macroatributos

Os benefícios apontados pelos autores analisados podem suscitar muitas dúvidas quanto ao seu significado, escopo e enquadramento no modelo proposto neste trabalho, pois raramente o significado do atributo identificado esteve claro ou pelo menos foi explicitado.

Por esse motivo, considera-se fundamental que os trabalhos dessa natureza sempre tenham à disposição os significados dos termos, a exemplo do que consta na Tabela 16 (p. 157). No *website* com a pesquisa deste trabalho, os respondentes tiveram essa informação sempre presente na forma de *tooltip*, que era acionado toda vez que o respondente passava o cursor sobre o nome do atributo.

Como os macroatributos correspondem ao conjunto de atributos que contribuem para o mesmo fim, e que compõem a solução do Cliente, é necessário reconhecer que os macroatributos existem quer do lado do Fornecedor como do Cliente. Disso é possível concluir que os macroatributos:

- Do lado do Fornecedor, os macroatributos agrupam os atributos percebidos pelo Cliente, segundo a natureza de sua origem na solução do Fornecedor.
- Do lado do Cliente, os macroatributos agrupam os atributos percebidos pelo Fornecedor, proporcionados pela solução do Fornecedor, e são agrupados segundo a natureza de sua finalidade ou destino na solução do Cliente.

A utilização dos mesmos macroatributos obtidos pela pesquisa para o

Fornecedor decorre da crença de sua adequação de aplicação para ambos os lados¹¹², aspecto esse abordado sobre os itens que seguem.

5.4.2.2.1. *Macroatributos do Cliente e os atributos do Fornecedor*

Após a necessária reflexão a respeito do apresentado pelos autores, dada a falta de maiores explicações sobre o significado dos termos, foi possível enquadrar os benefícios nos macroatributos do modelo, conforme Tabela 50 (p. 191).

Mesmo com o cuidado em relação ao enquadramento dos benefícios, não é possível afirmar que tenha sido eliminada a possibilidade de alguma má interpretação em relação ao que o autor pretendeu dizer. Por exemplo, a indicação de um benefício denominado *know-how* não permite identificar claramente o atributo de origem, o que se constitui em fator importante para a proposta deste trabalho.

A Tabela 50 (p. 191) representa a síntese dos trabalhos individuais dos autores¹¹³. Nessa síntese, num olhar vertical e abaixo do título atributos, podem ser encontrados os atributos identificados nos trabalhos pesquisados, que perfizeram um total de 38 atributos. Também fruto destes trabalhos dos autores, cada um desses 38 atributos foram analisados à luz da possibilidade do mesmo compor cada um dos macroatributos. Toda vez que um atributo foi considerado como possível de integrar o macroatributo, a célula que representa o cruzamento entre eles foi sinalizada com ●.

Esse relacionamento matricial fez com que cada macroatributo fosse composto por um conjunto de atributos, como se vê na Tabela 51. Não se deve confundir “menos presente” com “menos desejável”. A questão da presença diz respeito unicamente ao número de vezes que o atributo é apontado como componente do macroatributo, enquanto a questão de ser desejável ou não, diz respeito à importância que o atributo tem para o Cliente, coisa que não está sendo avaliada neste momento.

Tabela 51 (p. 191). Assim, os atributos compõem cada um dos respectivos macroatributos.

Como resultante do relacionamento entre os atributos e os 21

¹¹² Naturalmente que tanto os atributos como macroatributos considerados neste trabalho, apesar de não haver restrição em sua utilização generalizada, o que permite utilizar o termo universalidade, podem ser motivo de alterações quando de sua implementação, caso seja necessário retratar de forma mais adequada uma situação específica.

¹¹³ Os níveis acima dos macroatributos, no topo da Tabela 50 (p. 191), apenas são apresentados com o fim de mostrar a integração do sistema proposto, já que esses níveis serão tratados pelo item 6.2 (p. 198).

macroatributos tem-se a Tabela 52 (p. 193), que demonstra a quantidade de vezes que cada atributo integra um macroatributo.

Através da referida tabela, é possível verificar que o atributo fiabilidade é o mais presente entre todos, com 16 participações (76,2% do total), seguido da assertividade, com 14 participações (66,7% do total).

No outro extremo, ou seja, dos atributos menos presentes estão vários com apenas 1 participação (4,8% do total).

Tabela 50 – Relacionamento entre os atributos do Fornecedor e os macroatributos do Cliente

Dimensões		Apoio					Distintiva																
Naturezas		Material			Humano		Solução										Marca		Relacionamento				
Funções		Monetário		Físico	Trabalho	Cultural	Tecnologia		Produção		Assistência		Marketing			Marketing		Marketing					
Macroatributos		Económico	Financeiro	Material	Humano	Cultural	Inovação	Know-how	Performance	Forma	Assistência	Capacitação	Sensibilização	Lugar	Posse	Solução	Instituição	Tecnológico	Humano	Institucional	Comunitário	Ambiental	
		AE	AF	AM	AH	AC	TI	TK	PD	PF	PA	PC	PS	PL	PP	MP	MI	RT	RH	RI	RC	RA	
Atributos		6	6	6	10	6	10	9	9	10	8	10	10	8	10	7	8	7	9	9	9	9	
Atributos	001 Assertividade	●	●	●	●	●		●			●	●	●					●	●	●	●	●	
	002 Atitude							●			●	●						●	●	●	●	●	
	003 Cobertura								●		●		●	●									
	004 Competitividade														●								
	005 Comprometimento				●														●	●	●	●	
	006 Conforto													●	●								
	007 Conteúdo	●	●	●	●	●						●	●						●	●	●	●	
	008 Cor									●													
	009 Diferenciação						●	●		●			●			●	●						
	010 Disponibilidade								●		●			●	●			●					
	011 Durabilidade								●	●						●	●						
	012 Empatia				●							●	●		●				●	●	●	●	
	013 Entrega								●					●	●								
	014 Estética						●	●		●													
	015 Experimentação											●											
	016 Fiabilidade	●	●	●	●	●	●		●		●	●	●			●	●	●	●	●	●	●	
	017 Flexibilidade	●	●	●	●	●					●				●			●					
	018 Formação				●							●											
	019 Habilidade							●			●												
	020 Informação	●	●	●		●						●	●					●	●	●	●	●	
	021 Integração				●		●					●	●						●	●	●	●	
	022 Interação						●					●	●										
	023 Lealdade				●						●						●						
	024 Motivação				●							●							●	●	●	●	
	025 Oportunidade								●				●	●	●								
	026 Personalização											●	●		●								
	027 Peso						●			●													
	028 Portabilidade						●			●													
	029 Praticidade						●	●	●						●			●					
	030 Prestígio															●	●						
	031 Processos	●	●	●		●		●							●								
	032 Provisionamento													●									
	033 Proximidade													●									
	034 Rapidez														●			●					
	035 Resistência							●		●													
	036 Segurança								●	●						●	●						
	037 Singularidade						●		●	●						●	●						
	038 Visibilidade						●		●	●				●		●	●						

Não se deve confundir “menos presente” com “menos desejável”. A questão da presença diz respeito unicamente ao número de vezes que o atributo é apontado como componente do macroatributo, enquanto a questão de ser desejável ou não, diz respeito à importância que o atributo tem para o Cliente, coisa que não está sendo avaliada neste momento.

Tabela 51 – Macroatributos e seus atributos

DM100 MATERIAL									
Monetário					Físico				
AE	Econômico	AF	Financeiro		AM	Material			
AE001	Assertividade	AF001	Assertividade		AM001	Assertividade			
AE007	Conteúdo	AF007	Conteúdo		AM007	Conteúdo			
AE016	Fiabilidade	AF016	Fiabilidade		AM016	Fiabilidade			
AE017	Flexibilidade	AF017	Flexibilidade		AM017	Flexibilidade			
AE020	Informação	AF020	Informação		AM020	Informação			
AE031	Processos	AF031	Processos		AM031	Processos			

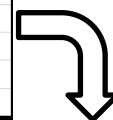
DH100 HUMANO				DC100 MARCA			
Trabalho		Cultura		Marketing			
AH	Humano	AC	Cultural	MP	Solução	MI	Instituição
AH001	Assertividade	AC001	Assertividade	MP009	Diferenciação	MI009	Diferenciação
AH005	Comprometimento	AC007	Conteúdo	MP011	Durabilidade	MI011	Durabilidade
AH007	Conteúdo	AC016	Fiabilidade	MP016	Fiabilidade	MI016	Fiabilidade
AH012	Empatia	AC017	Flexibilidade	MP030	Prestígio	MI023	Lealdade
AH016	Fiabilidade	AC020	Informação	MP036	Segurança	MI030	Prestígio
AH017	Flexibilidade	AC031	Processos	MP037	Singularidade	MI036	Segurança
AH018	Formação			MP038	Visibilidade	MI037	Singularidade
AH021	Integração					MI038	Visibilidade
AH023	Lealdade						
AH024	Motivação						

DR100 RELACIONAMENTO									
Marketing									
RT	Tecnológico	RH	Humano	RI	Institucional	RC	Comunitário	RA	Ambiental
RT001	Assertividade	RH001	Assertividade	RI001	Assertividade	RC001	Assertividade	RA001	Assertividade
RT010	Disponibilidade	RH002	Atitude	RI002	Atitude	RC002	Atitude	RA005	Comprometimento
RT016	Fiabilidade	RH005	Comprometimento	RI005	Comprometimento	RC005	Comprometimento	RA007	Conteúdo
RT017	Flexibilidade	RH007	Conteúdo	RI007	Conteúdo	RC007	Conteúdo	RA012	Empatia
RT020	Informação	RH012	Empatia	RI012	Empatia	RC012	Empatia	RA016	Fiabilidade
RT029	Praticidade	RH016	Fiabilidade	RI016	Fiabilidade	RC016	Fiabilidade	RA020	Informação
RT034	Rapidez	RH020	Informação	RI020	Informação	RC020	Informação	RA021	Integração
		RH021	Integração	RI021	Integração	RC021	Integração	RA024	Motivação
		RH024	Motivação	RI024	Motivação	RC024	Motivação		

DS100 SOLUÇÃO									
Tecnologia			Produção				Assis		
TI	Inovação	TK	Know-how	PD	Performance	PF	Forma	PA	Assistência
TI009	Diferenciação	TK001	Assertividade	PD003	Cobertura	PF008	Cor	PA001	Assertividade
TI014	Estética	TK002	Atitude	PD010	Disponibilidade	PF009	Diferenciação	PA002	Atitude
TI016	Fiabilidade	TK009	Diferenciação	PD011	Durabilidade	PF011	Durabilidade	PA003	Cobertura
TI021	Integração	TK014	Estética	PD013	Entrega	PF014	Estética	PA010	Disponibilidade
TI022	Interação	TK019	Habilidade	PD016	Fiabilidade	PF027	Peso	PA016	Fiabilidade
TI027	Peso	TK025	Oportunidade	PD029	Praticidade	PF028	Portabilidade	PA017	Flexibilidade
TI028	Portabilidade	TK029	Praticidade	PD036	Segurança	PF035	Resistência	PA019	Habilidade
TI029	Praticidade	TK031	Processos	PD037	Singularidade	PF036	Segurança	PA023	Lealdade
TI037	Singularidade	TK035	Resistência	PD038	Visibilidade	PF037	Singularidade		
TI038	Visibilidade					PF038	Visibilidade		

Marketing							
PC	Capacitação	PS	Sensibilização	PL	Lugar	PP	Posse
PC001	Assertividade	PS001	Assertividade	PL003	Cobertura	PP004	Competitividade
PC002	Atitude	PS003	Cobertura	PL006	Conforto	PP006	Conforto
PC007	Conteúdo	PS007	Conteúdo	PL010	Disponibilidade	PP010	Disponibilidade
PC012	Empatia	PS009	Diferenciação	PL013	Entrega	PP012	Empatia
PC015	Experimentação	PS012	Empatia	PL025	Oportunidade	PP013	Entrega
PC018	Formação	PS016	Fiabilidade	PL032	Provisionamento	PP017	Flexibilidade
PC020	Informação	PS020	Informação	PL033	Proximidade	PP026	Personalização
PC022	Interação	PS022	Interação	PL038	Visibilidade	PP029	Praticidade
PC024	Motivação	PS025	Oportunidade			PP031	Processos
PC026	Personalização	PS026	Personalização			PP034	Rapidez

Continua



Como era de se esperar, a análise dos trabalhos dos autores retornou que os atributos da dimensão apoio (34 atributos = 19% do total) são muito menos visíveis para o mercado do que os atributos da dimensão distintiva (142 atributos = 81% do total), uma vez que a visão do Cliente não consegue ir muito além daquilo que fica explícito pela solução. O Cliente pode até ter consciência da importância do apoio, mas não consegue visualizar e quantificar seu contributo diretamente na solução focada.

Tabela 52 – Frequência dos atributos nos macroatributos

Atributos		Apoio	Distintiva	Total	
A t r i b u t o s	016	Fiabilidade	5	11	16
	001	Assertividade	5	9	14
	007	Conteúdo	5	6	11
	020	Informação	4	7	11
	012	Empatia	1	7	8
	017	Flexibilidade	5	3	8
	002	Atitude	0	7	7
	009	Diferenciação	0	6	6
	021	Integração	1	5	6
	024	Motivação	1	5	6
	031	Processos	4	2	6
	038	Visibilidade	0	6	6
	005	Comprometimento	1	4	5
	010	Disponibilidade	0	5	5
	029	Praticidade	0	5	5
	037	Singularidade	0	5	5
	003	Cobertura	0	4	4
	011	Durabilidade	0	4	4
	036	Segurança	0	4	4
	013	Entrega	0	3	3
	014	Estética	0	3	3
	022	Interação	0	3	3
	023	Lealdade	1	2	3
	025	Oportunidade	0	3	3
	026	Personalização	0	3	3
	006	Conforto	0	2	2
	018	Formação	1	1	2
	019	Habilidade	0	2	2
	027	Peso	0	2	2
	028	Portabilidade	0	2	2
	030	Prestígio	0	2	2
	034	Rapidez	0	2	2
	035	Resistência	0	2	2
	004	Competitividade	0	1	1
008	Cor	0	1	1	
015	Experimentação	0	1	1	
032	Provisionamento	0	1	1	
033	Proximidade	0	1	1	
	Quantidade de Atributos	34	142	176	
	% em relação ao total	19%	81%	100	

Por esse motivo, os gastos com as atividades pertencentes à dimensão apoio devem ser muito bem geridos, pois mesmo os melhores instrumentos de marketing dificilmente conseguirão sensibilizar o Cliente a pagar mais por esses contributos, já que ele tende a não considera-los como tal.

Outra forma de análise é exemplificada através da Tabela 53 (p. 194), onde cada um dos atributos que compõem um macroatributo é discriminado. Naturalmente, as análises podem ter outros desdobramentos a partir daí.

Tabela 53 – Macroatributo capacitação e seus atributos (um exemplo)

Macroatributo		Atributo	Importância	Satisfação	Contributo
PC	Capacitação	001 Assertividade			
		002 Atitude			
		007 Conteúdo			
		012 Empatia			
		015 Experimentação			
		018 Formação			
		020 Informação			
		022 Interação			
		024 Motivação			
		026 Personalização			
		Médias			

Evidentemente, esses resultados são os resultados dos macroatributos propostos neste trabalho, capazes de acolher os atributos identificados pelos autores, além de outros que foram incorporados em função das características do mercado focado na pesquisa.

A expectativa em relação ao modelo proposto pela Tabela 50 (p. 191) é que ele se constitua num modelo básico, e por ser básico não exclui a possibilidade de algumas alterações, principalmente no âmbito dos atributos, em função do mercado focado aquando da sua utilização.

Portanto, considera-se fundamental que em qualquer que seja a análise, que sejam observados os seguintes pontos:

- 1º. Que seja construída uma lista com todos os atributos considerados importantes para a análise, bem como o significado de cada um deles, como exemplificado pela Tabela 16 (p. 157).
- 2º. Que sejam estabelecidos os relacionamentos entre os atributos e os macroatributos listados na tabela mencionada no item anterior, como exemplificado pela Tabela 50 (p. 191), tanto para o Fornecedor como para o Cliente.
- 3º. Que seja feita uma síntese dos atributos que compõem cada um dos macroatributos, como exemplificado pela Tabela 51 (p. 191).

5.4.2.2.2. Atributos do Fornecedor e os macroatributos do Cliente

Do relacionamento estabelecido entre os atributos e os macroatributos

demonstrados pela Tabela 50 (p. 191) é possível analisar de que forma um atributo proporciona um contributo para o(s) macroatributo(s).

Dessa relação também é possível, a exemplo do item anterior, elaborar, quando necessário, tabelas semelhantes à Tabela 51 (p. 192), contendo apenas o atributo e os macroatributos para os quais proporciona algum contributo.

No entanto, o exemplo representado pela Tabela 54 (p. 195), além de conter a informação mencionada no parágrafo anterior, ainda abre espaço para a apresentação dos resultados numéricos, com os quais outras análises e considerações podem ser feitas.

Tabela 54 – Atributos e seus macroatributos

Atributo		Macroatributo		Importância	Satisfação	Contributo
018	Formação	AH	Humano			
		PC	Capacitação			
		Totais				

Atributo		Macroatributo		Importância	Satisfação	Contributo
022	Interação	TI	Inovação			
		PC	Capacitação			
		CS	Humano			
		Totais				

5.4.2.3. Considerações finais

Apesar de ter ficado evidente a adequação do modelo proposto no que se refere à capacidade de enquadramento dos contributos apontados pelos autores, é importante mencionar que não se considera o modelo proposto como definitivo, tendo em conta que este deve respeitar o Modelo de Gestão da organização e das peculiaridades das soluções, dos seus atributos e das especificidades das relações diádicas.

É importante a compreensão de que os fatores expostos fazem parte do **Sistema de Criação de Contributos** da organização.

5.5. SISTEMA DE CRIAÇÃO DE CONTRIBUTOS

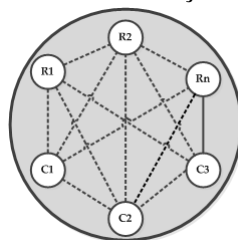
Dada a integração de todo o processo envolvendo os contributos surge o entendimento expresso através da Definição 18 (p. 196), que apresenta de forma sintética o conceito de **Sistema de Criação de Contributos** neste trabalho.

Como não há um **Sistema de Criação de Contributos** padrão, não é possível fazer a representação gráfica que não seja genérica, composta por um conjunto de recursos da organização empresarial, disponível para o cumprimento de sua missão, como ilustrado pela Figura 48 (p. 196).

Definição 18 – Sistema de criação de contributos

Sistema de Criação de Contributos compreende o conjunto de recursos necessários à criação de soluções para a carência do Cliente, de forma que suas funções e atributos proporcionem contributos ao Cliente na medida dos seus requisitos.

Figura 48 – Sistema de criação de contributos



5.6. CONCLUSÕES

Através deste capítulo foi possível consolidar o conceito de contributo e ultrapassar de forma justificada alguns dos principais conceitos da visão de Porter, abrindo espaço para a proposição do **Pacote de Contributos** e do **Sistema de Criação de Contributos**, além da proposição da matriz com a estrutura básica para a gestão pelos contributos, dentro dos conceitos da **Visão Baseada no Contributo**, apresentada na sequência.

CAPÍTULO 6. VISÃO BASEADA NO CONTRIBUTO

6.1. INTRODUÇÃO

Como já foi dito na introdução deste trabalho, um dos principais pontos de discórdia deste em relação ao estado da arte refere-se à Estratégia, principalmente no que tange à visão de Porteriana, pois esta vincula a Estratégia e a competitividade ao conceito de competências centrais e à capacidade de criar valor como fatores de vantagem competitiva para o enfrentamento da competição. Segundo essa visão, esse conceito, no âmbito interno das organizações empresariais, tem origem no conjunto de atividades denominadas de apoio e primárias. Nesse particular, este trabalho defende que a criação da vantagem competitiva está na capacidade de gerar soluções cujos contributos atendam virtuosamente os requisitos das carências dos Clientes, e defende alguns pontos principais:

- 1º. A abolição do termo valor e todos os termos e conceitos dele derivados, pois:
 - Valor não é um fator que possa ser gerido pelo Fornecedor, já que nem mesmo o Cliente tem muita consciência de como ele o formula.
 - Quem atribui o valor é o Cliente; é ele que através da formulação mental atribui ou não o valor a uma solução.
 - Não é o valor que o Cliente atribui à solução que maximiza o valor patrimonial da empresa Fornecedora, mas sim as margens que resultam do preço, o qual não está provado que necessariamente decorre do valor.
- 2º. A abolição da visão da organização como cadeia de valor como preconizado por Porter, uma vez que as organizações cada vez menos adotam arranjos com atividades estanques, onde os processos decorrem de forma sequencial. Por exemplo, numa empresa moderna as atividades de Marketing estão embebidas em todos os processos e envolve todas as pessoas.
- 3º. Diminuição da ênfase dada às competências centrais como instrumentos para a obtenção de vantagem competitiva, pois:
 - o contributo de uma competência central dificilmente está sozinho no **Pacote de Contributos** oferecido pela organização ao Cliente¹¹⁴, pois só ela não garante a solução como um todo o mesmo nível de competitividade proporcionado pela

¹¹⁴ Utilizando um exemplo bem popular, é fácil admitir que uma equipa de futebol pelo facto de poder contar com melhor futebol do mundo não garante que ela saia campeã do torneio.

competência central.

- As competências centrais induzem ao pensamento de que o Cliente possui uma única carência e que esta seria atendida exclusivamente pela competência central. Apesar disso, o autor fala em pacote de valor que se refere à disponibilização de um conjunto de atributos para o atendimento de um conjunto de carências, o que conflitua com a ideia de que a competência central resolve o problema da obtenção da vantagem competitiva.

Por esses motivos, este trabalho apresenta uma nova visão para organização, denominada **Visão Baseada no Contributo**, apresentada e discutida na sequência.

6.2. VISÃO BASEADA NO CONTRIBUTO

A proposta deste trabalho é uma mudança de paradigma na visão da organização empresarial na busca da vantagem competitiva, uma vez que a chave do processo está no contributo oferecido e percebido pelo Cliente.

A **Visão Baseada no Contributo** não deixa de ser uma visão que privilegia o foco no Cliente e os requisitos de suas carências, mas também vê a organização como um organismo dinâmico, cuja razão de ser é o atingimento dos objetivos de todos os envolvidos, através de desempenho superior junto ao Cliente e ao mercado, o que a leva a considerar todas as forças desse mesmo mercado, que direta ou indiretamente possam interferir no seu posicionamento e ameaçar as vantagens competitivas alcançadas.

A convicção subjacente à **Visão Baseada no Contributo** é que o importante para o Fornecedor não é apenas atender plenamente os requisitos (preocupação inerente à área da Qualidade), mas estrategicamente é muito mais desejável o nível de importância do Fornecedor para seu Cliente. O que a **Visão Baseada no Contributo** objetiva é a maximização dessa importância através da maximização do contributo, que congrega a maximização da importância e da satisfação.

Como se não bastasse a **Visão Baseada no Contributo** se diferenciar das outras em termos de assertividade em relação aos fatores considerados como importantes, ela distingue-se por não se limitar apenas aos conceitos, uma vez que é estruturada e suportada por métodos de análise sistemicamente integrados, que podem ser adotados pelo Modelo de Gestão das organizações.

Por esse motivo, a **Visão Baseada no Contributo** não privilegia apenas um aspecto das variáveis dinâmicas que envolvem as organizações empresariais e os mercados. Não é exagero dizer que ela não vê o ambiente

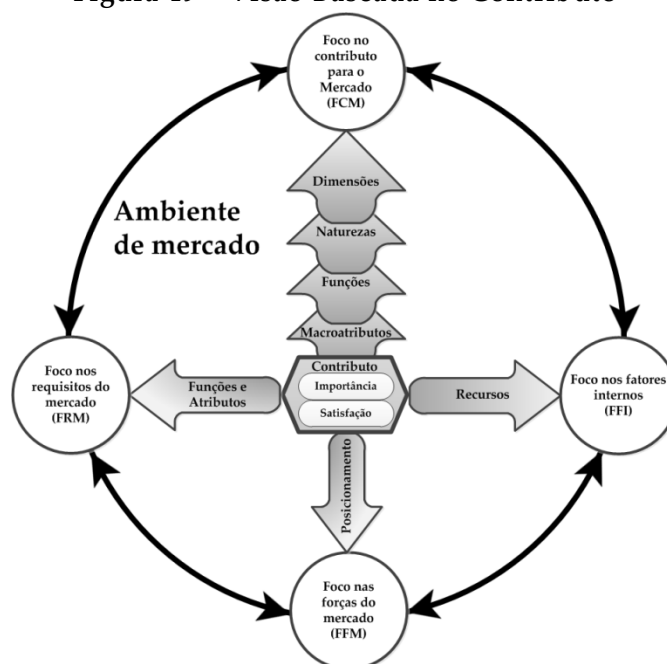
global de maneira parcial ou monocromática, ela o vê como um caleidoscópio composto por um conjunto dinâmico de variáveis multifacetadas, e que muito dificilmente se repetem. Cada vez que se olha, a imagem é diferente, mesmo que ligeiramente.

Os ambientes mudam com muita rapidez e, se uma organização quiser manter uma vantagem competitiva, é necessário que adote uma visão que não tenha foco único.

A **Visão Baseada no Contributo**, como ilustrada pela Figura 49 (p. 199), não privilegia de forma particular os recursos, nem as competências, nem as atividades, nem as competências, nem as Forças Concorrenciais. Todos eles são importantes, mas não tanto como conhecer profundamente os requisitos das carências dos Clientes e dos mercados.

É a partir desse conhecimento que a organização tem que identificar a melhor forma de contribuir virtuosamente para o atendimento dos requisitos da carência identificada. De outra maneira, o conhecimento dos requisitos das carências determina que funções uma solução deve ter, e quais os atributos que devem ser disponibilizados ao mercado, de forma a satisfazer as carências dos Clientes e os objetivos das partes interessadas (*stakeholders*).

Figura 49 – Visão Baseada no Contributo



A **Visão Baseada no Contributo** entende que a melhor forma de contribuir virtuosamente para o atendimento dos requisitos da carência identificada é:

- conhecer o quanto os requisitos representam em termos de contributos sob o ponto de vista do Cliente;

- focar os esforços da organização no sentido de que o **Pacote de Contributos** representado pela solução tenha a capacidade de ser percebido como capaz de atender virtuosamente o requisito¹¹⁵.

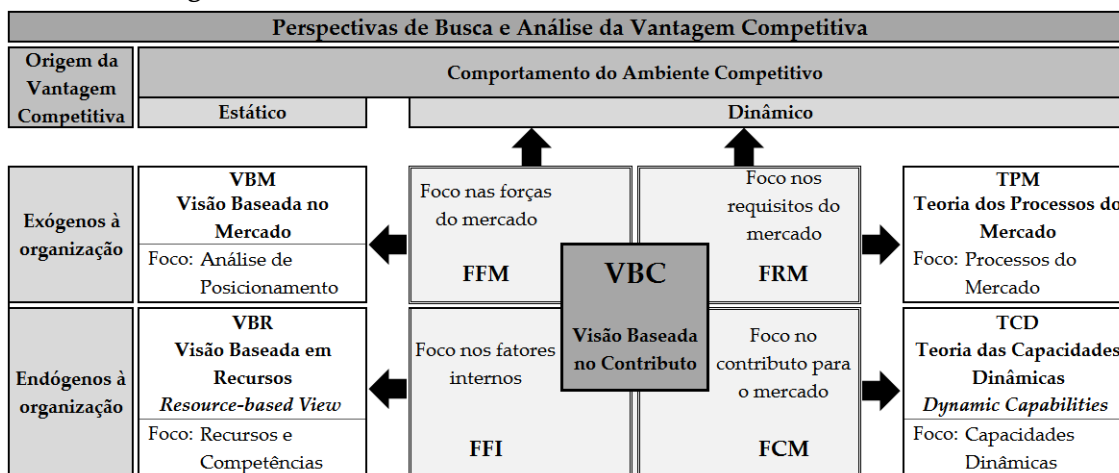
Portanto, o fator central da **Visão Baseada no Contributo** é o contributo. É através dele que se sustenta toda a integração sistêmica, como pode ser visto pela ilustração contida na Figura 49 (p. 199). Tal visão, a partir do contributo, foca para quatro pontos fundamentais e complementares, que são:

- 1º. Foco nos Requisitos do Mercado (FRM)
- 2º. Foco no Contributo para o Mercado (FCM)
- 3º. Foco nos Fatores Internos (FFI)
- 4º. Foco nas Forças do Mercado (FFM)

6.3. VISÃO BASEADA NO CONTRIBUTO VERSUS OUTRAS VISÕES

A Figura 50 (p. 200) apresenta a **Visão Baseada no Contributo**, como uma nova perspectiva de busca e análise da vantagem competitiva, num contexto dinâmico, integrado e multifocado, ao lado das visões tradicionais com foco único, abordadas no item 2.5 (p. 32) e ilustradas pelo Quadro 1 (p. 33).

Figura 50 – Visão Baseada no Contributo *versus* outras visões



Apesar de ser possível entender pelo demonstrado na Figura 50 (p. 200) que cada um dos focos da **Visão Baseada no Contributo** (FFM, FFI, FRM e FCM) se relaciona com cada uma das visões tradicionais (VBM, VBR, TPM e FCM), respectivamente, essa mesma relação é apresentada de outra forma pela Tabela 55 (p. 201).

¹¹⁵ Essa afirmação não tem relação direta com a visão de conformidade da Qualidade. Na VBC, a qualidade é expressa através no nível de satisfação de um atributo em relação ao requisito da carência.

Tabela 55 – Relacionamento dos focos da VBC e das visões tradicionais

VBC	FCM Foco no contributo para o mercado	→	TCD Capacidades Dinâmicas
	FFM Foco nas forças do mercado	→	VBM Análise de Posicionamento
	FRM Foco nos requisitos do mercado	→	TPM Processos do Mercado
	FFI Foco nos fatores internos	→	VBR Recursos e Competências

Vê-se através da Figura 50 (p. 200), que não há lugar para considerações a ambientes estáticos pois esses praticamente inexistem nos tempos atuais, mesmo nos mercados monopolizados pela indústria.

A principal diferença da **Visão Baseada no Contributo** em relação às demais analisadas, é que ela é mais ampla e integrada e tem no contributo a unidade básica de integração, entre o mais insignificante dos requisitos para o atendimento de uma carência. Subjacente a isso está a necessária consciência por parte do Cliente no sentido de perceber o contributo como advindo de um atributo da função da solução, e o quanto estes contribuem¹¹⁶ para o seu objetivo (do Cliente).

Daí ser fator primordial na **Visão Baseada no Contributo**, antes de tudo, olhar para o mercado e identificar o que este tem de carência, através da análise de suas características de importância para o objetivo do Cliente e nível de satisfação esperada para o requisito. Também é subjacente a isso, a convicção de que o Cliente apenas valoriza e aplica recursos naquilo que é capaz de contribuir para o atingimento de seus objetivos.

6.4. INTEGRAÇÃO SISTÊMICA DA VISÃO BASEADA NO CONTRIBUTO

A integração sistêmica da **Visão Baseada no Contributo** não apresenta restrições no que se refere às características dos sistemas que a compõem¹¹⁷. Isso ocorre porque é necessário que ela respeite as particularidades das organizações pois cada uma procura atingir seus objetivos de forma particular.

Portanto, como é inviável representar detalhadamente os sistemas que suportam os quatro focos da **Visão Baseada no Contributo** no âmbito deste trabalho, optou-se por indicar quais são as variáveis-chave de cada um deles e como elas estão relacionadas com o todo, além da sugestão de algumas análises básicas possíveis de serem feitas. Isso quer dizer que a implementação dessa visão no âmbito de uma organização em particular tem que respeitar suas particularidades em todos os sentidos, de forma que os sistemas para obtenção

¹¹⁶ Ver Na Tabela 17 (158), os atributos genericamente indicados são aqueles que compõem a Tabela 16 (p. 157).

Tabela 17 – Estrutura genérica da matriz dos contributos (p.158).

¹¹⁷ Sistema contabilístico, de custos, de produção etc.

dos resultados propostos sejam possíveis de serem obtidos de maneira econômica, participativa, transparente e eficaz. Naturalmente que na afirmação feita esteja excluída a possibilidade da organização ser estruturada de forma que seus recursos melhor atendam os requisitos das carências dos Clientes.

Isso posto, antes da abordagem dos fatores primordiais dos sistemas que integram os focos da **Visão Baseada no Contributo**, convém lembrar que o fator fundamental da sua integração sistêmica (Figura 49, p. 199) é o próprio contributo, quer seja visto sob a ótica do Cliente e/ou do Fornecedor. Por esse motivo, especial atenção deve ser dada à sua identificação e cálculo, o que se pretende demonstrar no item que segue.

6.4.1. Cálculo do contributo

Como demonstrado na sequência, para o cálculo do contributo é necessário ter em conta fatores fundamentais que o antecedem, que são os:

- atributo;
- macroatributo e
- contributo.

Ao considerar que a solução do Fornecedor tem como razão de ser uma carência surgida de um objetivo do Cliente, não é difícil perceber que a análise só tem razão de ser se houver clara correspondência entre a solução do Fornecedor e o objetivo do Cliente.

Como não é fácil, além de custoso para o Fornecedor, conhecer cada um dos atributos percebidos pelos Clientes do seu Cliente, parte-se do princípio que ao menos ele deve possuir boas informações sobre o que consiste o negócio de seu Cliente. Tem-se esse conhecimento como um dos pré-requisitos para a formulação estratégica por parte do Fornecedor.

Portanto, é minimamente necessário considerar quais são os macroatributos das soluções dos Clientes e sua importância relativa para a solução que ele oferece aos seus Clientes (Clientes dos Clientes).

Assim, o cálculo do contributo de uma solução disponibilizada por um Fornecedor só é possível se forem conhecidos os atributos percebidos pelos Clientes e se houver um mínimo de conhecimento dos macroatributos das soluções disponibilizadas pelo Cliente, ao seu mercado¹¹⁸.

Os dois fatores fundamentais (atributos e macroatributos) são abordados separadamente, bem como para cada um deles são indicados os

¹¹⁸ O conhecimento dos macroatributos das soluções do cliente permite ao fornecedor conhecer quais os fatores mais críticos no negócio do seu cliente. Com esse conhecimento o fornecedor aumenta muito as chances de sucesso do seu plano estratégico.

passos necessários para sua obtenção. Na sequência (p. 204) é feita a demonstração de como se calcula o contributo a partir dos atributos e macroatributos.

6.4.1.1. Atributo

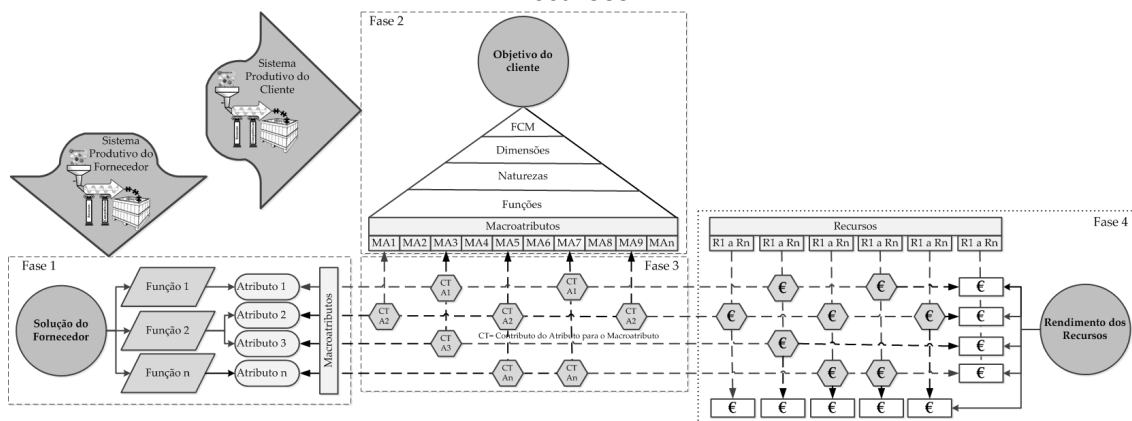
Como é possível constatar, o termo atributo é amplamente utilizado pela literatura de Gestão Estratégica e Gestão da Qualidade, de forma que o entendimento sobre seu significado geral não se constitui em desafio. No entanto, seu entendimento no âmbito deste trabalho consta da Definição 5 (p. 49).

O motivo pelo qual o atributo volta a ser abordado prende-se ao facto deste ser de elevada importância como fator de integração entre a solução do Fornecedor e o **Sistema de Criação de Contributos** do Cliente, como demonstrado pela Figura 51¹¹⁹ (p. 203).

A referida figura tem como objetivo mostrar esquematicamente como os fatores (atributos da solução do Fornecedor e macroatributos do Cliente) se relacionam matricialmente. Além disso, a figura mostra o processo de análise subdividido em fases (1, 2 e 3) que sinalizam a sequência básica de cálculo envolvendo as variáveis.

A identificação dos atributos percebidos pelos Clientes se dá através de um processo compreendido por passos ou etapas, descritos na abordagem do fator contributo no item 4.3 (p. 108).

Figura 51 – Relação entre a solução o objetivo do Cliente e o rendimento dos recursos



Obs: Para melhor visualização desta figura, consulte o Anexo 1 (p. 361)

¹¹⁹ Versão ampliada disponível no Anexo 1.

6.4.1.2. Macroatributo

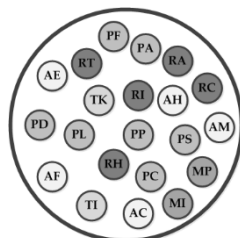
A compreensão do significado do macroatributo não dispensa a formalização do seu entendimento, como consta na Definição 19 (p. 204).

Definição 19 – Macroatributo

Macroatributo corresponde ao conjunto de atributos que contribuem para o mesmo fim, e que compõem a solução do Cliente.

A existência do nível macroatributo é justificada pela necessidade de uma visão sintética dos atributos/contributos de mesma natureza de uma solução, conforme consta na Tabela 18 (p. 158), a qual é um resumo do resultado da consolidação das pesquisas dos vários autores abordados.

Figura 52 – Macroatributos



Como já fora dito, os macroatributos por si só não possuem outra função senão representar um conjunto de atributos com objetivo de mesma natureza. Por esse motivo, no âmbito das organizações, a única relação que há entre eles é o objetivo comum. Por esse motivo, são representados graficamente como circunscritos à organização como se fossem uma constelação.

6.4.1.3. Contributo

Como dito na Definição 9 (p. 106), o contributo corresponde ao quanto um ou mais atributos de uma solução participam do objetivo do Cliente. Nesse sentido, o conceito de contributo também pode ser entendido como a importância líquida. Essa compreensão advém do facto de que ele, ao ser necessário para um determinado objetivo, e tendo um nível de satisfação no seu atendimento, acaba por representar, descontada a insatisfação, qual o nível de importância líquida da solução para o objetivo.

O contributo, como consta na Figura 53 (p. 205), envolve considerações no âmbito do Cliente, do Fornecedor e do relacionamento entre eles.

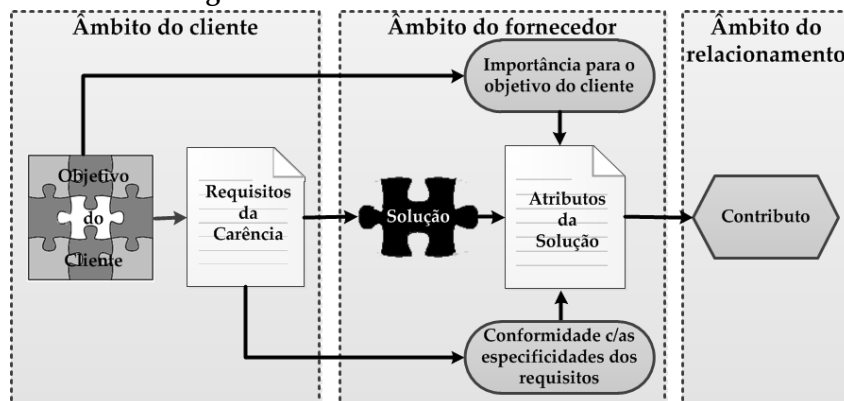
No âmbito do Cliente, o contributo depende da importância que o atributo da solução tem para o objetivo do Cliente, e o nível de conformidade em relação aos requisitos da carência.

No âmbito do Fornecedor, tanto a importância como a conformidade são fatores que podem resultar a partir de inquéritos junto ao Cliente/mercado

ou da experiência que permite a formulação de previsão para os mesmos.

No âmbito do relacionamento, o contributo se constitui num fator que tanto Cliente como Fornecedor têm em conta nas suas relações diádicas, quer seja em relação aos contratos de fornecimento, preços e outros fatores importantes para o futuro do relacionamento. É compreensível que nas relações B2B esses fatores sejam mais facilmente conhecidos do que nas relações B2C ou C2C

Figura 53 – Contributo e seus âmbitos



Reconhecido o contributo como fator primordial e integrador da **Visão Baseada no Contributo**, ele se constitui na unidade básica de análise dos sistemas que a compõem.

Como principais sistemas da Visão Baseada no Contributo, podem ser citados:

- Sistema de avaliação do contributo dos atributos, das funções e da solução.
- Sistema de avaliação do contributo para os objetivos do Cliente.
- Sistema de avaliação do contributo dos recursos e seus rendimentos.
- Sistema de avaliação do contributo dos concorrentes.

Portanto, para a obtenção do contributo, é necessário observar a existência de um processo, que se desenvolve através das seguintes fases, da parte do Fornecedor, parcialmente ilustradas pela Figura 51¹²⁰ (p. 203) que são:

- Fase 1 – Identificar a solução, as funções nela existentes e os atributos percebidos pelo Cliente em cada uma das funções.
- Fase 2 – Identificar os macroatributos percebidos na solução do Cliente, sob a ótica de seu Cliente.

¹²⁰ Como as Fases 5,6 e 7 correspondem a cálculos, elas não estão representadas na referida figura, tendo em vista que o objetivo desta é apenas mostrar esquematicamente a integração entre a solução, o objetivo do cliente e o rendimento dos recursos.

- Fase 3 – Identificar e atribuir a importância relativa de cada macroatributo da solução do Cliente em relação à solução como um todo.
 - Subfase 3a – atribuir para os atributos que contribuem para um determinado macroatributo, sua importância relativa para o mesmo, considerando que o somatório dessas importâncias devem ser ≤ 10 , sendo que 0 representa “sem importância alguma” e 10 representa “importância máxima”. Nesta fase é de extrema importância considerar se o contributo é:
 - exclusivo – o somatório dos contributos dos atributos deve ser igual a 10. Se o macroatributo pertinente não receber contributo adicional para atender o requisito;
 - compartilhado – o somatório dos contributos deve ser menor que 10, pois o macroatributo compartilha o atendimento ao requisito com outro (que pode ser do mesmo Fornecedor ou não). Nesse caso, a distribuição da importância relativa dos 10 pontos deve considerar a importância desses contributos adicionais.
 - Subfase 3b – Identificar para os atributos que contribuem para um determinado macroatributo, qual seu nível de satisfação relativamente ao nível de conformidade com o especificado nos requisitos da carência do Cliente. O nível de satisfação de cada atributo deve ser ≤ 10 , sendo que 0 representa total inconformidade e 10 a máxima conformidade com o respectivo requisito da carência.
 - Subfase 3c – Calcular o contributo de cada atributo, que surge da conjugação dos seus constituintes, conforme demonstrado pela Tabela 56 (p. 206), cujos pontos são oriundos do exemplo constante na Figura 17 (p. 126).
- Fase 4 – Identificar no âmbito de cada atributo da solução do Fornecedor, quais os recursos envolvidos na sua disponibilização.

Tabela 56 – Cálculo do contributo do atributo

Descrição dos Atributo		Qde. Pontos (0 a 10)	Metodologia de cálculo
Nome	Contributo		
Atributo x	Importância do Atributo para o objetivo do cliente	8,0	$I_{\text{Atributo}}^{\text{Macroatributo}}$
	Satisfação do Atributo em relação à sua conformidade com o requisito do cliente	6,0	$S_{\text{Atributo}}^{\text{Macroatributo}}$
	Contributo do Atributo para o objetivo do cliente	4,8	$C = (I_{\text{Atributo}}^{\text{Macroatributo}} \times S_{\text{Atributo}}^{\text{Macroatributo}}) / 10$

A fórmula genérica¹²¹ para cálculo do contributo de um atributo é a que segue:

$$\text{Contributo} = (I_{\text{Atributo}}^{\text{Macroatributo}} \times S_{\text{Atributo}}^{\text{Macroatributo}}) \div 10$$

Portanto, considerado o contributo como fator integrador, a **Visão Baseada no Contributo** analisa a importância das:

- Funções e atributos da solução – através dos subsistemas que compõem o Foco nos requisitos de mercado (FRM).
- Contributo da solução para o Cliente – através dos subsistemas que compõem o Fator de Contributo para o Mercado (FCM).
- Recursos internos do Fornecedor – através dos subsistemas que compõem o Foco nos Fatores Internos (FFI).
- Posicionamento do Fornecedor no mercado – através dos subsistemas que compõem o Foco nas Forças do Mercado (FFM).

A partir do item 6.2 (p. 198) são abordados cada um dos focos que compõem a **Visão Baseada no Contributo**, demonstrados esquematicamente pela Figura 49 (p. 199). No entanto, antes é necessário mostrar como se dá a integração entre os contributos e os macroatributos.

6.4.2. Integração entre os contributos e os macroatributos

Como visto na Tabela 56 (p. 206), o cálculo do contributo de um atributo é bastante simples.

Apesar de ser possível de serem feitas análises e se chegar a conclusões a respeito do contributo de um atributo a um macroatributo específico, é necessário considerar que a consolidação dos seus componentes (importância, satisfação e contributo) no âmbito horizontal e vertical da matriz eleva o potencial das análises e conclusões a níveis superiores.

É importante considerar que todo o processo de integração ocorre considerando-se um Fornecedor e um Cliente (ou Cliente tipo que represente o perfil médio de um mercado ou de um nicho). Durante as análises pode ser necessária a distinção entre o Fornecedor ou Cliente analisado em relação a outro Fornecedor ou Cliente ou ainda grupo deles. Nesses casos, a distinção entre eles se faz através da adição do termo “focado” (Fornecedor focado ou Cliente Empresarial focado).

Dada a importância que representa a consolidação dos atributos, tem-se na Tabela 57 (p. 208) um modelo exemplificado, que considera dois atributos

¹²¹ O exemplo dado e a fórmula consideram que a quantidade de pontos atribuídos esteja numa escala de 0 a 10 pontos. Nada impede que outra escala seja utilizada, mas isso requer uma alteração na fórmula.

(A018–Formação e A022–Interação) e quatro macroatributos (AH–Humano, TI–Inovação, PC–Capacitação e PS–Sensibilização).

Para facilitar o entendimento, dividiu-se a Tabela 57 (p. 208) em cinco blocos, a saber:

- Bloco 1 – Nível de importância dos macroatributos para a carência
- Bloco 2 – Detalhes dos componentes de cada atributo.
- Bloco 3 – Consolidação dos componentes por atributo.
- Bloco 4 – Consolidação dos atributos por macroatributos.
- Bloco 5 – Consolidação geral dos contributos.

Tabela 57 – Relação entre atributos e macroatributos

Relação entre Atributos e Macroatributos							Macroatributos									
							AH Humano	TI Inovação	PC Capacitação	PS Sensibilização						
Bloco 1 - Nível de importância dos macroatributos para a carência																
Nível de Importância dos macroatributos p/o objetivo do cliente						NIMC 39,0		NIMC ^{AH} 15,0%		NIMC ^{TI} 12,0%	NIMC ^{PC} 7,0%	NIMC ^{PS} 5,0%				
Bloco 5 - Consolidação geral dos contributos (C)											Bloco 4 - Consolidação dos contributos por macroatributos (M)					
A t r i b u t o s	Quantidade (Q)					QM 4			Totais M ^{AH}		Totais M ^{TI}		Totais M ^{PC}		Totais M ^{PS}	
	Importância (I)					TIAM 17,5	IM	23,5	QA ^{AH} 1		QA ^{TI} 1		QA ^{PC} 2		QA ^{PS} 1	
	Satisfação (S)					TSAM 5,7			ICM ^{AH} 2,0		ICM ^{TI} 2,5		ICM ^{PC} 10,0		ICM ^{PS} 9,0	
	Contributo (C)					TCAM 9,9	CM	14,6	SCM ^{AH} 4,0		SCM ^{TI} 4,0		SCM ^{PC} 5,6		SCM ^{PS} 8,0	
									CM ^{AH} 0,8		CM ^{TI} 1,0		CM ^{PC} 5,6		CM ^{PS} 7,2	
	Bloco 3 - Consolidação dos componentes por atributo (A)											Bloco 2 - Detalhes dos componentes de cada atributo (D)				
	A018		Formação		QA _{A018} 2	Importância (I)	ICA _{A018} 7,2	IA _{A018} 8,0	IA018 ^{AH} 2,0				IA018 ^{PC} 6,0			
						Satisfação (S)	SCA _{A018} 5,2		SA018 ^{AH} 4,0		SA018 ^{PC} 6,0					
						Contributo (C)	CCA _{A018} 3,7	CA _{A018} 4,4	CA018 ^{AH} 0,8		CA018 ^{PC} 3,6					
	A022		Interação		QA _{A022} 3	Importância (I)	ICA _{A022} 10,3	IA _{A022} 15,5			IA022 ^{TI} 2,5		IA022 ^{PC} 4,0		IA022 ^{PS} 9,0	
						Satisfação (S)	SCA _{A022} 6,0		SA022 ^{TI} 4,0		SA022 ^{PC} 5,0		SA022 ^{PS} 8,0			
						Contributo (C)	CCA _{A022} 6,2	CA _{A022} 10,2	CA022 ^{TI} 1,0		CA022 ^{PC} 2,0		CA022 ^{PS} 7,2			
	Importância perdida dos macroatributos identificados							IPMI 41,3%		IAOF ^{AH} 8,0		IAOF ^{TI} 7,5		IAOF ^{PC} 0,0		IAOF ^{PS} 1,0
Importância perdida em relação à solução como um todo							IPTS 77,1%									

Apesar dos cálculos envolvidos serem simples, é necessário explicar, mesmo que de forma não extensa, como são apurados os principais resultados em cada um dos blocos.

6.4.2.1. Bloco 1 – Nível de importância dos macroatributos para a carência

O Bloco 1 da Tabela 57 (p. 208) tem por objetivo identificar quais são os macroatributos e qual sua importância para a carência do Cliente, segundo a ótica do Fornecedor¹²². É nesse momento que o máximo conhecimento do Cliente representa um trunfo valioso para a análise. O raciocínio que leva a essa afirmação é fácil de se perceber se for admitido que o Cliente é a razão de ser do Fornecedor, e é através do Cliente que os objetivos de maximização do patrimônio poderão ser alcançados.

¹²² Ou do cliente, caso o fornecedor obtenha tal informação através de pesquisa junto a ele.

Assim sendo, para o Fornecedor conhecer minimamente o negócio do Cliente como um todo, seus produtos, suas funções e atributos, e ainda saber onde e em que medida sua solução (a do Fornecedor) contribui para o sucesso do Cliente, reveste-se de especial importância para a estratégia global e à relacionada com o processo de troca.

Portanto, o que se espera é que neste bloco sejam indicados quais os macroatributos identificados na solução do Cliente e qual a importância percentual de cada um na sua composição.

Caso não sejam conhecidos os macroatributos, o mínimo que pode ser feito é considerar na análise a solução do Cliente como um macroatributo único para o Cliente, reconhecendo-se que tal simplificação em muito empobrece a possibilidade de análise dos resultados.

No exemplo da Tabela 57 (p. 208), são indicados quatro macroatributos, cada um deles com um nível de importância em relação à solução do Cliente:

- $NIMC^{AH} = AH\text{--}Humano = 15,0\%$
- $NIMC^{TI} = TI\text{--}Inovação = 12,0\%$
- $NIMC^{PC} = PC\text{--}Capacitação = 7,0\%$
- $NIMC^{PS} = PS\text{--}Sensibilização = 5,0\%$

Dessa forma, deve ficar claro que a solução do Fornecedor contribui para essas quatro macrodimensões, e que o Fornecedor estima que cada delas tem uma importância relativa para a solução do Cliente como um todo, perfazendo o $NIMC = 39,0\%$ do total. De outra forma, é possível concluir que a solução do Fornecedor participa apenas em $39,0\%$ do total da solução necessária para colmatar a carência do Cliente. O restante estaria a cargo de outros Fornecedores internos ou externos ao Cliente.

6.4.2.2. Bloco 2 – Detalhes dos componentes de cada atributo

O Bloco 2 da Tabela 57 (p. 208) é composto por vários cálculos individuais de contributos. Cada um deles surge na sequência da conclusão do Bloco 1, e envolve os procedimentos que seguem:

- 1º. Identificar os atributos que são percebidos pelo Cliente oriundos das respectivas funções da solução disponibilizada pelo Fornecedor, relacionando cada um deles com um ou mais dos macroatributos identificados na solução do Cliente, identificados no Bloco 1.
- 2º. Informar, para cada atributo identificado, seu nível de importância para o respectivo macroatributo, de forma que o somatório dos atributos identificados para cada macroatributo, não ultrapasse o montante de 10 pontos, numa escala de 0 a 10. Este passo envolve a variável genérica $I_{\text{atributo}}^{\text{macroatributo}}$, que

corresponde à importância (I) de um atributo e relação ao macroatributo com o qual está relacionado¹²³. As variáveis IAOF constantes na tabela, exemplificam a orientação dada pois o somatório dos I perfaz 10 pontos.

- 3º. Informar para cada um dos atributos do Fornecedor focado, identificados como importante no item anterior, o nível de satisfação com que esses atendem os requisitos da carência, segundo a percepção do Cliente, também considerando a escala de 0 a 10 pontos. Ao contrário da importância, a avaliação do nível de satisfação é individual.

Este passo envolve a variável genérica $S_{\text{atributo}^{\text{macroatributo}}}$, que corresponde à satisfação (S) de um atributo em relação ao macroatributo com o qual está relacionado.

- 4º. Calcular o contributo de cada um dos atributos relacionados com os macroatributos. O resultado obtido deve ser atribuído às variáveis genéricas $C_{\text{atributo}^{\text{macroatributo}}}$, que corresponde ao contributo (C) de um atributo em relação ao macroatributo com o qual está relacionado. A fórmula descrita abaixo é a utilizada para o cálculo do contributo:

$$C_{\text{atributo}^{\text{macroatributo}}} = I_{\text{atributo}^{\text{macroatributo}}} \times S_{\text{atributo}^{\text{macroatributo}}} \div 10$$

A título de exemplo utilizamos a relação entre o atributo A018 e o macroatributo AH constante no Bloco 2, na qual são identificadas pelas seguintes variáveis:

- $IA018^{AH}$ – corresponde ao nível de importância do atributo para o macroatributo AH, e foi-lhe atribuído o nível 2,0 pontos. Como é apenas esse o atributo do Fornecedor focado que participa do macroatributo AH, o número de pontos que falta para chegar ao limite da escala que é 10 aparece na variável $IAOF^{\Pi} = 8,0$.
- $SA018^{AH}$ – corresponde ao nível de satisfação do atributo e equivale ao nível de conformidade com que este atende aos requisitos da carência, sendo-lhe atribuído o nível de 4,0 pontos.
- $CA018^{AH}$ – corresponde ao nível de contributo resultante da importância e da satisfação do atributo. Para a obtenção do seu valor, utiliza-se a fórmula anterior, que personalizada ao exemplo, é representada da seguinte forma:

¹²³ É necessária especial atenção aquando da atribuição do nível de importância do atributo para um dado macroatributo, pois tem-se que levar em conta também a importância de todos os outros fatores importantes para o macroatributo, de forma tal que a importância de todos os atributos do fornecedor focado e dos outros fornecedores, para aquele macroatributo em particular, atinja os 10 pontos. Os pontos de importância dos outros fornecedores são demonstrados no campo genérico $IAOF^{\text{macroatributo}}$.

$$\begin{aligned}
 CA018^{AH} &= IA018^{AH} \times SA018^{AH} \div 10 \\
 CA018^{AH} &= 2,0 \times 4,0 \div 10 \\
 CA018^{AH} &= 0,8 \text{ pontos}
 \end{aligned}$$

O que o exemplo demonstra é repetido em todos os atributos do Fornecedor focado, identificados como importantes para os macroatributos, que no exemplo são cinco.

6.4.2.3. Bloco 3 – Consolidação dos componentes por atributo

O Bloco 3 da Tabela 57 (p. 208) presta-se à consolidação dos contributos por atributo, de forma a permitir uma visão da representatividade de cada atributo para a solução em análise. Ele pode ser visto também como a consolidação horizontal dos contributos.

A consolidação dos componentes de cada um dos atributos considerados é acolhida pelas seguintes variáveis:

- QA_{atributo} – corresponde à quantidade de vezes que o atributo a que se refere é relacionado com algum macroatributo. Em outras palavras, representa a quantidade de vezes que o atributo é considerado importante para os macroatributos da solução. Daí que $QA_{A018} = 2$
- ICA_{atributo} – corresponde ao somatório dos produtos dos níveis de importância do atributo, multiplicado pelo seu nível de importância para o objetivo do Cliente. Para maior clareza, utiliza-se o atributo A018–Formação, ao qual são aplicados os seguintes cálculos:

$$\begin{aligned}
 ICA_{A018} &= \left\{ \left(IA018^{AH} * \frac{NIMC^{AH}}{100} \right) + \left(IA018^{PC} * \frac{NIMC^{PC}}{100} \right) \right\} \times 10 \\
 ICA_{A018} &= \left\{ \left(2,0 * \frac{15,0}{100} \right) + \left(6,0 * \frac{7,0}{100} \right) \right\} \times 10 \\
 ICA_{A018} &= \{ (2,0 * 0,15) + (6,0 * 0,07) \} \times 10 \\
 ICA_{A018} &= \{ (0,30 + 0,42) \} \times 10 \\
 ICA_{A018} &= 7,2 \text{ pontos}
 \end{aligned}$$

- CCA_{atributo} – corresponde ao somatório dos contributos do atributo em todos os macroatributos em que participa. Para maior clareza, utiliza-se ainda o atributo A018–Formação, ao qual são aplicados os seguintes cálculos:

$$\begin{aligned}
 CCA_{A018} &= \left\{ \left(CA018^{AH} * \frac{NIMC^{AH}}{100} \right) + \left(CA018^{PC} * \frac{NIMC^{PC}}{100} \right) \right\} \times 10 \\
 CCA_{A018} &= \left\{ \left(0,8 * \frac{15,0}{100} \right) + \left(3,6 * \frac{7,0}{100} \right) \right\} \times 10 \\
 CCA_{A018} &= \{ (0,8 * 0,15) + (3,6 * 0,07) \} \times 10 \\
 CCA_{A018} &= \{ (0,12 + 0,252) \} \times 10 \\
 CCA_{A018} &= 3,7 \text{ pontos}
 \end{aligned}$$

- SCA_{atributo} – corresponde à satisfação média do atributo em todos os

macroatributos no qual participa. Ainda utilizando como exemplo o atributo A018–Formação, tem-se como cálculos envolvidos o que segue:

$$SCA_{A018} = (CC_{A018} \div ICA_{A018} \times 10)$$

$$SCA_{A018} = (3,7 \div 7,2 \times 10)$$

$$SCA_{A018} = 5,2 \text{ pontos}$$

- I_{atributo} – corresponde ao somatório das importâncias do atributo de todos os macroatributos para os quais contribui. Continua-se com o exemplo do atributo A018–Formação, ao qual foram atribuídos os seguintes níveis de importância: $IA018^{AH} = 2,0$ pontos e $IA018^{PC} = 6,0$ pontos. Como a variável I_{A018} representa o somatório das variáveis vistas, seu total é igual a 8,0 pontos.
- C_{atributo} – corresponde ao somatório dos contributos do atributo de todos os macroatributos para os quais contribui. Ainda com o mesmo atributo A018–Formação, do qual foram obtidos os seguintes níveis de contributo: $CA018^{AH} = 0,8$ pontos e $CA018^{PC} = 3,6$ pontos. Como a variável C_{A018} representa o somatório das variáveis vistas, seu total é igual a 4,4 pontos.

6.4.2.4. Bloco 4 – Consolidação dos atributos por macroatributos

O Bloco 4 da Tabela 57 (p. 208) também tem, a exemplo do anterior, o objetivo de consolidar as variáveis inerentes aos atributos e os macroatributos que compõem a solução que o Cliente disponibiliza ao seu mercado. Como já referido, caso não seja possível identificar macroatributos na solução do Cliente, deve-se considerar como macroatributo único a própria solução como um todo. O Bloco 4 corresponde à consolidação vertical dos contributos.

Isto posto, é necessário considerar que a consolidação dos macroatributos é feita utilizando-se algumas variáveis como depositárias dos resultados a que se destinam, e que são:

- $QA^{\text{macroatributo}}$ – corresponde ao número de atributos do Fornecedor que contribuem para o macroatributo, que no caso corresponde a $QA^{PC}=2$ atributos.
- $ICM^{\text{macroatributo}}$ – corresponde ao somatório dos pontos da variável importância (I) dos atributos do Fornecedor que contribuem para o macroatributo. Por exemplo, se verificarmos o macroatributo PC–Capacitação, vemos que ele recebe contribuições de dois atributos, o A018–Formação e o A022–Interação, cada um deles, respectivamente, apontando uma importância de $IA018^{PC}=6,0$ e $IA022^{PC}=4,0$, o que totaliza $ICM^{PC}=10,0$ pontos.
- $CM^{\text{macroatributo}}$ – corresponde ao somatório dos pontos da variável satisfação (S) dos atributos do Fornecedor que contribuem para o

macroatributo. Por exemplo, se verificarmos o macroatributo PC–Capacitação, vemos que ele recebe contribuições de dois atributos, o A018–Formação e o A022–Interação, cada um deles, respectivamente, apontando uma satisfação de $CA_{018}^{PC}=3,6$ e $CA_{022}^{PC}=2,0$, o que totaliza $CM^{PC}=5,6$ pontos.

- $SCM^{\text{macroatributo}}$ – corresponde à satisfação média proporcionada pelos atributos que contribuem para o macroatributo. Exemplificando seu cálculo com o mesmo macroatributo PC, tem-se:

$$SCM^{PC} = \frac{CM^{PC}}{ICM^{PC}} \times 10$$

$$SCM^{PC} = \frac{5,6}{10,0} \times 10$$

$$SCM^{PC} = 5,6 \text{ pontos}$$

6.4.2.5. Bloco 5 – Consolidação geral dos contributos

O Bloco 5 da Tabela 57 (p. 208) tem como objetivo consolidar as variáveis de todos os atributos identificados como importantes para os macroatributos. O Bloco 5 corresponde à consolidação diagonal dos contributos.

Os resultados consolidados são acolhidos pelas variáveis que seguem:

- QM – corresponde ao número de macroatributos identificados na solução do Cliente que recebem contributos dos atributos da solução do Fornecedor focado. Assim sendo, como no exemplo existem os macroatributos AH–Humano, TI–Inovação, PC–Capacitação e PS–Sensibilização, é fácil compreender por qual motivo $QM=4$.
- TIAM – corresponde ao total das importâncias dos atributos relacionados com os macroatributos. Como no exemplo existem apenas dois contributos, o A018–Formação e o A022–Interação, a representação do seu cálculo pode ser feita da forma que segue:

$$TIAM = ICA_{A018} + ICA_{A022}$$

$$TIAM = 7,2 + 10,3$$

$$TIAM = 17,5 \text{ pontos}$$

- TCAM – corresponde ao total dos contributos dos atributos relacionados com os macroatributos. A partir das mesmas considerações do anterior, a representação do seu cálculo também é semelhante, como segue:

$$TCAM = CCA_{A018} + CCA_{A022}$$

$$TCAM = 3,7 + 6,2$$

$$TCAM = 9,9 \text{ pontos}$$

- TSAM – corresponde à satisfação média proporcionada pelos atributos relacionados com os macroatributo. Seu cálculo se dá através da seguinte fórmula:

$$TSAM = \frac{TCAM}{TIAM} \times 10$$

$$TSAM = \frac{9,9}{17,5} \times 10$$

$$TSAM = 5,7 \text{ pontos}$$

- IM – corresponde ao somatório das importâncias dos atributos relacionados com os macroatributos. No exemplo utilizado, tem-se:

$$IM = ICM^{AH} + ICM^{TI} + ICM^{PC} + ICM^{PS}$$

$$IM = 2,0 + 2,5 + 10,0 + 9,0$$

$$IM = 23,5 \text{ pontos}$$

- CM – corresponde ao somatório das satisfações dos atributos relacionados com os macroatributos. No exemplo utilizado, tem-se:

$$CM = CM^{AH} + CM^{TI} + CM^{PC} + CM^{PS}$$

$$CM = 0,8 + 1,0 + 5,6 + 7,2$$

$$CM = 14,6 \text{ pontos}$$

6.4.3. Foco nos Requisitos do Mercado

Este item corresponde à Fase 1 da Figura 51 (p. 203), e como não poderia deixar de ser, sua abordagem utiliza os resultados contidos no Bloco 3 da tabela Tabela 57 (p. 208), já que seu objetivo é analisar quais são e como os atributos identificados na solução disponibilizada pelo Fornecedor são percebidos pelo Cliente.

Naturalmente que a explicação através de um exemplo não consegue ter a amplitude de um caso real. No entanto, espera-se que seja possível tornar perceptível a profundidade que a análise pode atingir, dependendo do interesse do analista.

Continuando com o exemplo da Tabela 16 (p. 26) que conta com 38 atributos, dos quais apenas dois são tidos pelo Fornecedor como passíveis de percepção por parte do Cliente.

Imagine-se que o Fornecedor esperava que nenhum atributo tivesse uma importância menor que 7 pontos, o que não se confirmou pois o atributo A022 obteve 6 pontos. Da mesma forma, as expectativas em relação à satisfação podem ser analisadas à luz da percepção.

No que diz respeito à criação de expectativas em relação ao mercado, é necessário recordar que a Figura 8 (p. 114) representa o referencial básico sobre o qual o Fornecedor pode considerar nas análises, além de posicionar a si e seus concorrentes em relação aos atributos e seus fatores face à carência do Cliente. Através da análise dos VPC é possível identificar a origem das discrepâncias, abordado pelo item 4.3.5.3 (p. 118) e seus antecessores.

Outro exemplo de análise, partindo da Tabela 54 (p. 195), tem-se na Tabela 58 (p. 215), onde foi adicionada uma coluna para cálculo da participação

dos atributos (018–Formação e 022–Interação) nos macroatributos da solução do Cliente.

Como é possível ver, o Fornecedor tem a possibilidade de avaliar não só a frequência com que cada atributo participa nos macroatributos do Cliente, como também a importância de cada uma das participações. Da análise é possível, por exemplo, concluir-se sobre quais atributos manter, quais incrementar, quais excluir ou quais incluir, no sentido de disponibilizar contributos mais condizentes com os requisitos. As análises não ficam apenas no âmbito de um atributo, mas também pode abranger a comparação entre eles.

Tabela 58 – Atributos e seus macroatributos (exemplo)

Atributo		Macroatributo		Importância	Satisfação	Contributo	%
018	Formação	AH	Humano	2,0	4,0	0,8	18%
		PC	Capacitação	6,0	6,0	3,6	82%
			Totais	8,0	5,5	4,4	100%
Atributo		Macroatributo		Importância	Satisfação	Contributo	%
022	Interação	TI	Inovação	2,5	4,0	1,0	10%
		PC	Capacitação	4,0	5,0	2,0	20%
		CS	Humano	9,0	8,0	7,2	71%
		Totais	15,5	6,6	10,2	100%	

É importante destacar que as análises podem ser feitas em termos percentuais ou em termos de pontos obtidos ou montante de contributos. Nesse último caso, como já dito, bastam pequenas modificações nos cálculos.

Através desse exemplo simples é possível perceber a importância para o Fornecedor, a possibilidade de analisar quais são os fatores e como são percebidos pelos Clientes nas suas soluções, o que significa identificar quais os requisitos do mercado, suas expectativas de atendimento, a análise de como estes estão sendo atendidos e o planeamento de como atendê-los melhor.

A partir dos Blocos 2 e 3 da Tabela 57 (p. 208), resume-se os pontos no sentido vertical, de baixo para cima, até encontrar os totais que farão parte dos Blocos 4 e 5. Feito isso, os contributos que anteriormente estavam apenas totalizados por atributo, agora também o são por macroatributos. Essa totalização por macroatributo é o nível mais baixo do foco nos requisitos do mercado.

A Tabela 59 (p. 216) corresponde à consolidação horizontal dos contributos e sua apresentação tem como objetivo mostrar que a partir do FRM é possível se fazer outras importantes análises, como as demonstradas a título de exemplo na sequência. Esta tabela é um excerto da Tabela 57 (p. 208).

Tabela 59 – Foco nos requisitos do mercado

Bloco 1 - Nível de importância dos macroatributos para a carência									
Nível de Importância dos macroatributos p/o objetivo do cliente				NIMC	39,0	NIMC ^{AH}	15,0%	NIMC ^{II}	12,0%
						NIMC ^{PC}	7,0%	NIMC ^{PS}	5,0%
Bloco 5 - Consolidação geral dos contributos (C)					Bloco 4 - Consolidação dos contributos por macroatributos (M)				
A t	Quantidade (Q)		QM	4	Totais M ^{AH}		Totais M ^{II}		Totais M ^{PC}
	Importância (I)		TIAM	17,5	QA ^{AH}		QA ^{II}		QA ^{PS}
	Satisfação (S)		TSAM	5,7	ICM ^{AH}		ICM ^{II}		ICM ^{PS}
	Contributo (C)		TCAM	9,9	SCM ^{AH}		SCM ^{II}		SCM ^{PS}
					CM ^{AH}		CM ^{II}		CM ^{PS}

6.4.3.1. Preço por contributo

O FRM permite a implementação de um processo de análise do preço de venda com base no contributo, a partir do princípio que um dos fatores que contribuem para a aceitação do preço pelo Cliente é o quanto de contributos ele percebe no **Pacote de Contributos** da solução.

Tabela 60 – Análise do preço de venda com base no contributo

Análise do Preço com base no Contributo												
Bloco 5 - Consolidação geral dos contributos (C)							Real		Teórico		Variação %	
									PVSC 1.800,00 €			
A t r i b u t o s	Quantidade (Q)			QM 4				PVS _{Real} 150,00 €	PVS _{Teórico} 178,56 €	%VPV -16,0		
	Importância (I)			TIAM 17,5		IM 23,5						
	Satisfação (S)			TSAM 5,7								
	Contributo (C)			TCAM 9,9		CM 14,6						
	Bloco 3 - Consolidação dos componentes por atributo (A)							PVC _{Real} 10,27 €		PVC _{Teórico} 12,23 €		
A018	Formação	Importância (I)	QA _{A018} 0	ICA _{A018} 7,2		IA _{A018} 8,0						
		SCA _{A018} 5,2										
		CCA _{A018} 3,7		CA _{A018} 4,4								
								PVC _{RealA018} 45,21 €	PVC _{TeóricoA018} 53,81 €			
A022	Interação	Importância (I)	QA _{A022} 0	ICA _{A022} 10,3		IA _{A022} 15,5						
		SCA _{A022} 6,0										
		CCA _{A022} 6,2		CA _{A022} 10,2								
								PVC _{RealA022} 104,79 €	PVC _{TeóricoA022} 124,75 €			

Dessa forma, é plausível que se estabeleça a relação entre o preço de venda e o total de contributos da solução, conforme demonstra a Tabela 60 (p. 216), dando origem ao preço por contributo.

É fácil perceber que a referida tabela deriva do Bloco 3 da Tabela 57 (p. 208), sendo acrescidas colunas denominadas “Real”, “Teórico” e “Variação %”, cujo objetivo é registar os pontos representados pelas variáveis:

- Real

- PVS_{Real} – corresponde ao preço de venda real da solução, ou seja, o preço praticado pelo Fornecedor.
- PVC_{Real} – corresponde ao preço de venda médio por contributo da solução. Ele representa um dos fatores chave de análise, já que o objetivo natural do Fornecedor é tentar obter o maior preço de venda médio por contributo ao mesmo custo. Esse valor é obtido pela fórmula:

$$PVC_{Real} = PVS_{Real} \div CM$$

$$PVC_{Real} = 150,00 \div 14,6$$

$$PVC_{Real} = 10,27 \text{ euros}$$

- $PVC_{Realatributo}$ – corresponde ao preço de venda do contributo do atributo. Este valor parte do pressuposto que para a solução, as eventuais diferenças de importância entre os atributos já foi ultrapassada aquando da imputação dos pontos para a variável (I). Entretanto, isso não é o suficiente para garantir que no processo de formulação do valor da solução, o Cliente não se disponha a pagar mais para um atributo em detrimento de outro, uma vez que o processo de formulação do valor e de sua correspondência em preço é bastante complexa. Essas considerações justificariam o facto de a organização analisar o preço de venda médio por contributo do atributo de forma não linear, como o exemplo, cujo cálculo é feito pela fórmula que segue:

$$PVC_{RealA018} = PVM_{Real} \times C_{A018}$$

$$PVC_{RealA018} \cong 10,27 \times 4,4$$

$$PVC_{RealA018} = 45,21 \text{ euros}$$

- Teórico

- PVSC – corresponde ao preço de venda da solução praticado pelo Cliente no processo de venda de sua solução a eles. A utilização desse valor identifica qual, teoricamente, deveria ser o preço de venda da solução do Fornecedor ao Cliente, considerando que a solução contribui com 9,9% para a solução do Cliente. Por esse motivo, era de se esperar um preço de venda teórico ao Cliente, igual a 178,56 euros, obtido através da fórmula:

$$PVSC = \frac{TCAM * PVSC}{100}$$

Sua utilização se justifica pois se o contributo do Fornecedor tem uma certa representatividade na solução do Cliente, uma análise de qual teria que ser, teoricamente, o preço de venda do Fornecedor a partir do seu contributo para a solução do Cliente.

- $PVS_{Teórico}$ – corresponde ao preço de venda teórico da solução, do Fornecedor ao seu Cliente, considerando o contributo desta para a solução desse mesmo Cliente. Esse valor é obtido pela seguinte equação:

$$PVS_{Teórico} = PVSC \times TCAM \div 100$$

$$PVS_{Teórico} \cong 1800,00 \times 9,9 \div 100$$

$$PVS_{Teórico} = 178,56 \text{ euros}$$

- $PVM_{Teórico}$ – corresponde ao preço de venda teórico médio por

contributo da solução. A obtenção desse valor é pela fórmula:

$$PVC_{M_{Teórico}} = PVS_{Teórico} \div CM$$

$$PVC_{M_{Teórico}} = 178,56 \div 14,6$$

$$PVC_{M_{Teórico}} = 12,23 \text{ euros}$$

- $PVC_{Teóricoatributo}$ – corresponde ao preço de venda teórico médio por contributo do atributo. Calculado pela fórmula que segue:

$$PVC_{TeóricoA018} = PVC_{M_{Teórico}} \times C_{A018}$$

$$PVC_{TeóricoA018} = 12,23 \times 4,4$$

$$PVC_{RealA018} = 53,81 \text{ euros}$$

- Variação %

- %VPV – corresponde à diferença percentual entre o PVS_{Real} e o $PVS_{Teórico}$. É calculado através da seguinte fórmula:

$$\%VPV = ((PVS_{Real} \div PVS_{Teórico}) - 1) \times 100$$

$$\%VPV = ((150,00 \div 178,56) - 1) \times 100$$

$$\%VPV = -16,0$$

Como é possível ver através do exemplo, a variação negativa indica que em tese a solução disponibilizada pelo Fornecedor poderia ter seu preço aumentado, visto que tem um preço por contributo inferior à média da solução do Cliente, o que teoricamente indica um potencial de preço não utilizado. Naturalmente que essa conclusão é apenas numérica e não dispensa uma reflexão profunda para identificar as causas dessa variação negativa.

As questões levantadas a partir da análise dos números podem inclusive envolver questões como o posicionamento da organização no mercado, os canais utilizados, o prestígio da marca e outras questões ao nível tático e estratégico.

6.4.4. Foco no Contributo para o Mercado

Este item corresponde à Fase 2 da Figura 51 (p. 203), e como o próprio nome indica, objetiva avaliar em que medida o Fornecedor contribui para o objetivo do Cliente ou do mercado, tendo o contributo como fator chave. Assim, o FCM visa identificar em que e com que intensidade a solução do Fornecedor contribui com o objetivo do Cliente.

Como é possível ver pela Figura 49 (p. 199) e pelo quadro denominado Fase 2 na Figura 51 (p. 203), o FCM resulta de um processo de hierarquização dos contributos de cada um dos atributos que contribuem para a solução do Cliente. Essa hierarquização nada mais é do que o agrupamento dos contributos, segundo alguns objetivos.

A **Erro! A origem da referência não foi encontrada.** (p. **Erro! Marcador não definido.**) mostra a hierarquia dos níveis do FCM, a partir de sua componente básica que é o atributo, até o nível mais alto que é o FCM.

Figura 54 – Níveis do Foco nos contributos para o mercado



A **Erro! A origem da referência não foi encontrada.** (p. 219), por sua vez, mostra os níveis do FCM integrado com os componentes que resumem os pontos dos contributos proporcionados pelos atributos.

Figura 55 – Níveis e hierarquia do Foco nos contributos para o mercado



Para as análises segundo este foco, é necessário dar continuidade ao tratamento dos dados apresentados pela Tabela 57 (p. 208), motivo pelo qual ela recebe mais um bloco (Bloco 6) que contém o resumo dos contributos por macroatributo, como apresentado pela Tabela 61 (p. 220).

Tabela 61 – Resumo dos contributos por macroatributo

Relação entre Atributos e Macroatributos							Macroatributos						
							AH Humano		TI Inovação		PC Capacitação		PS Sensibilização
Bloco 6 - Resumo dos contributos por macroatributos por pontos e percentual													
Contributo p/a carência	% participação na solução	Antes do nível de satisfação		%PSAS	17,5	%PSAS ^{AH}	3,0%	%PSAS ^{TI}	3,0%	%PSAS ^{PC}	7,0%	%PSAS ^{PS}	4,5%
		Depois do nível de satisfação		%PSDS	9,9	%PSDS ^{AH}	1,2%	%PSDS ^{TI}	1,2%	%PSDS ^{PC}	3,9%	%PSDS ^{PS}	3,6%
	Pontos dos atributos	Antes do nível de satisfação		PAAS	23,5	PAAS ^{AH}	2,0	PAAS ^{TI}	2,5	PAAS ^{PC}	10,0	PAAS ^{PS}	9,0
		Depois do nível de satisfação		PADS	14,6	PADS ^{AH}	0,8	PADS ^{TI}	1,0	PADS ^{PC}	5,6	PADS ^{PS}	7,2
Bloco 1 - Nível de importância dos macroatributos para a carência													
Nível de Importância dos macroatributos p/o objetivo do cliente					NIMC	39,0	NIMC ^{AH} 15,0%		NIMC ^{TI} 12,0%		NIMC ^{PC} 7,0%		NIMC ^{PS} 5,0%
Bloco 5 - Consolidação geral dos contributos (C)													
Quantidade (Q)					QM	4							
Importância (I)					TIAM	17,5	IM	23,5					
Satisfação (S)					TSAM	5,7							
Contributo (C)					TCAM	9,9	CM	14,6					
Bloco 3 - Consolidação dos componentes por atributo (A)													
A018	Formação	Importância (I)	QA _{A018}	2	ICA _{A018}	7,2	IA _{A018}	8,0					
		Satisfação (S)		SCA _{A018}	5,2								
		Contributo (C)		CCA _{A018}	3,7	CA _{A018}	4,4						
A022	Interação	Importância (I)	QA _{A022}	3	ICA _{A022}	10,3	IA _{A022}	15,5					
		Satisfação (S)		SCA _{A022}	6,0								
		Contributo (C)		CCA _{A022}	6,2	CA _{A022}	10,2						
Importância perdida dos macroatributos identificados					IPMI	41,3%							
Importância perdida em relação à solução como um todo					IPTS	77,1%							
Bloco 4 - Consolidação dos contributos por macroatributos (M)													
Totais M ^{AH}				Totais M ^{TI}				Totais M ^{PC}				Totais M ^{PS}	
QA ^{AH} 1				QA ^{TI} 1				QA ^{PC} 2				QA ^{PS} 1	
ICM ^{AH} 2,0				ICM ^{TI} 2,5				ICM ^{PC} 10,0				ICM ^{PS} 9,0	
SCM ^{AH} 4,0				SCM ^{TI} 4,0				SCM ^{PC} 5,6				SCM ^{PS} 8,0	
CM ^{AH} 0,8				CM ^{TI} 1,0				CM ^{PC} 5,6				CM ^{PS} 7,2	
Bloco 2 - Detalhes dos componentes de cada atributo (D)													
IA018 ^{AH} 2,0								IA018 ^{PC} 6,0					
SA018 ^{AH} 4,0								SA018 ^{PC} 6,0					
CA018 ^{AH} 0,8								CA018 ^{PC} 3,6					
				IA022 ^{TI} 2,5				IA022 ^{PC} 4,0				IA022 ^{PS} 9,0	
				SA022 ^{TI} 4,0				SA022 ^{PC} 5,0				SA022 ^{PS} 8,0	
				CA022 ^{TI} 1,0				CA022 ^{PC} 2,0				CA022 ^{PS} 7,2	
IAOF ^{AH} 8,0				IAOF ^{TI} 7,5				IAOF ^{PC} 0,0				IAOF ^{PS} 1,0	

Como é possível ver, o Bloco 6, denominado “Resumo dos contributos por macroatributos por pontos e percentual”, agrupa os contributos segundo as duas unidades de medida possíveis, em percentual e por pontos. Por esse motivo, a explicação da metodologia de cálculo contempla cada uma das unidades (% e pontos) separadamente e como segue:

- % – corresponde aos resultados segundo o percentual de participação dos contributos na solução do Cliente, cujas variáveis são:
 - %PSAS_{macroatributo} – corresponde ao percentual de participação do contributo na solução antes de considerar o nível de satisfação, o que significa dizer que é com satisfação plena do requisito. Ao tomar-se como exemplo o macroatributo PC–Capacitação, é necessário calcular o % PSAS^{PC}, o que se faz da seguinte forma:

$$\% \text{PSAS}^{PC} = \text{NIMC}^{PC} \times \text{ICM}^{PC} \div 10$$

$$\% \text{PSAS}^{PC} = 7,0 \times 10,0 \div 10$$

$$\% \text{PSAS}^{PC} = 7,0$$

- %PSDS_{macroatributo} – corresponde ao percentual de participação do contributo na solução depois de considerar o nível de satisfação, o que significa dizer que é já considerando as insatisfações em relação ao requisito.

$$\% \text{PSDS}^{PC} = \text{NIMC}^{PC} \times \text{CM}^{PC} \div 10$$

$$\% \text{PSDS}^{PC} = 7,0 \times 5,6 \div 10$$

$$\% \text{ PSDS}^{PC} = 3,9$$

- Pontos – corresponde aos resultados segundo os pontos obtidos pelos contributos na solução do Cliente, cujas variáveis são:
 - $\text{PAAS}^{\text{macroatributo}}$ – corresponde à quantidade de pontos obtidos pelos contributos na solução antes de considerar o nível de satisfação, o que significa dizer que é com satisfação plena do requisito. Ao tomar-se como exemplo o macroatributo PC–Capacitação, é necessário considerar que o $\text{PAAS}^{PC} = \text{ICM}^{PC}$.
 - $\text{PADS}^{\text{macroatributo}}$ – corresponde à quantidade de pontos obtidos pelos contributos na solução depois de considerar o nível de satisfação, o que significa dizer que é já considerando as insatisfações em relação ao requisito, considera que $\text{PADS}^{PC} = \text{CM}^{PC}$.

Esses cálculos disponibilizam os pontos ao nível dos macroatributos. Para obter os pontos ao nível superior é necessário soma-los segundo a composição do nível acima do atual. Observado esse procedimento até o topo, chega-se ao FCM total, que representa o contributo total da solução do Fornecedor para a solução do Cliente, em termos de pontos ou em percentual em relação à solução do Cliente.

Considerando que no que respeita aos níveis do FCM, o contributo já foi abordado na p. 204 assim como o macroatributo também o foi na p. 204, os demais níveis são entendidos como a seguir se apresenta.

6.4.4.1. Funções

A existência do nível funções, logo acima do nível macroatributos, é pertinente tendo em vista que as funções organizacionais congregam atividades de mesma natureza, e como os macroatributos representam o conjunto de atributos de mesma natureza, é possível agrupar os macroatributos segundo as funções empresariais tradicionais, de forma que o entendimento do termo no âmbito deste trabalho é explicitado pela Definição 20 (p. 221).

Definição 20 – Função

Função corresponde ao conjunto de macroatributos com mesma natureza que as tradicionais funções/processos das organização empresariais.

As funções constantes na Figura 55 (p. 219) são as que seguem:

- Monetário – corresponde às funções que têm como objetivo gerir os recursos financeiros da organização, através das políticas económicas e financeiras que contribuam para a remuneração

adequada dos investimentos e a liquidez dos recursos.

- Físico – corresponde às funções que têm como objetivo a gestão dos recursos materiais da organização, através das políticas de stock, responsáveis pela disponibilização dos materiais conformes e atempadamente.
- Trabalho – corresponde às funções que têm como objetivo a gestão dos recursos humanos da organização, através das políticas de compensação, planos de carreira, formação, recrutamento, seleção e substituição, além da disponibilização destes atempadamente.
- Cultura – corresponde às funções que têm como objetivo a gestão da cultura da organização, através de iniciativas que contribuam para o desenvolvimento de um ambiente que valorize uma certa quantidade de pontos e normas compartilhados por indivíduos e grupos, cujas interações são norteadas com base nos valores organizacionais expressos como crenças e ideias sobre os tipos de objetivos apropriados, na forma de normas, diretrizes e expectativas que determinam o comportamento apropriado dos indivíduos em situações particulares, além de controlar o comportamento dos membros da organização entre si.
- Tecnologia – corresponde às funções inerentes ao desenvolvimento tecnológico das soluções e dos processos existentes na organização.
- Produção – corresponde às funções inerentes ao desenvolvimento das operações que envolvem específica e diretamente a elaboração da solução disponibilizada ao mercado
- Assistência – corresponde às funções inerentes à necessidade de permitir ao Cliente obter o máximo benefício da solução. Por conta disso, não só a solução precisa estar em condições plenas de uso mas também o utilizador precisa ser capacitado para tirar o melhor proveito da solução.
- Marketing – corresponde às funções inerentes ao relacionamento da organização com o mercado, com o objetivo de facilitar a posse e identificação das virtudes dos contributos da solução disponibilizada, do engrandecimento do prestígio da marca e o aumento da propensão de atitudes favoráveis dos grupos com os quais se relaciona, além de promover trocas vantajosas para todos os envolvidos.

6.4.4.2. Naturezas

A identificação do nível natureza tem como objetivo permitir a identificação da natureza da origem dos contributos, sendo que o termo é entendido como descrito na Definição 21 (p. 223).

Definição 21 – Natureza

Natureza corresponde à origem dos atributos de uma solução, segundo as principais naturezas estratégicas da organização.

As naturezas constantes na

A Erro! A origem da referência não foi encontrada. (p. 219), por sua vez, mostra os níveis do FCM integrado com os componentes que resumem os pontos dos contributos proporcionados pelos atributos.

Figura 55 (p. 219) são as que seguem:

- Material – corresponde aos contributos identificados como proporcionados pelos recursos materiais e monetários.
- Humano – corresponde aos contributos identificados como proporcionados pelos recursos humanos.
- Solução – corresponde aos contributos identificados com a solução técnica para a carência do Cliente.
- Marca – corresponde aos contributos identificados com a marca.
- relacionamento – corresponde aos contributos identificados com os relacionamentos.

6.4.4.3. Dimensões

A identificação do nível dimensões tem como objetivo permitir a identificação dos contributos como originados pelas atividades de apoio ou distintivas da organização.

A par disso, é necessário considerar que o conceito de Dimensão é descrito na Definição 22 (p. 223).

Definição 22 – Dimensão

Dimensão corresponde à origem básica dos atributos de uma solução, segundo o produto de sua intervenção. Se o produto da intervenção se destina à disponibilização de recursos e/ou competências para a elaboração da solução, então é considerada de apoio. Se o produto da intervenção tem como destino diretamente a solução, então é considerada distintiva.

As dimensões constantes na

A Erro! A origem da referência não foi encontrada. (p. 219), por sua vez, mostra os níveis do FCM integrado com os componentes que resumem os pontos dos contributos proporcionados pelos atributos.

Figura 55 (p. 219) são as que seguem:

- Apoio – corresponde aos contributos não distintivos, ou seja dizem respeito aos contributos originados pelas atividades **de apoio** às

atividades distintivas para o mercado.

- Distintiva – corresponde aos contributos distintivos, ou seja, aqueles que mais facilmente são identificados pelo mercado e que normalmente distinguem as organizações entre si.

6.4.4.4. Contributo para o Mercado

O nível mais elevado de análise da **Visão Baseada no Contributo**, (**Contributo para o Mercado – CM**, Fator de Contributo para o Mercado – **FCM** ou **Percentual de Contributo para o Mercado - % CM**), representa a síntese do quanto a solução disponibilizada contribui para o objetivo do Cliente ou do mercado.

O contributo para o mercado pode ser calculado para ser expresso em duas unidades de medidas diferentes, em pontos e/ou percentual.

Independentemente da unidade de medida em que o a CM é expressa, seu entendimento é o mesmo e consta na Definição 23 (p. 224).

Definição 23 – Contributo para o Mercado

Contributo para o Mercado corresponde ao quanto, em pontos, uma solução disponibilizada ao mercado contribui para o objetivo do(s) Cliente(s).
--

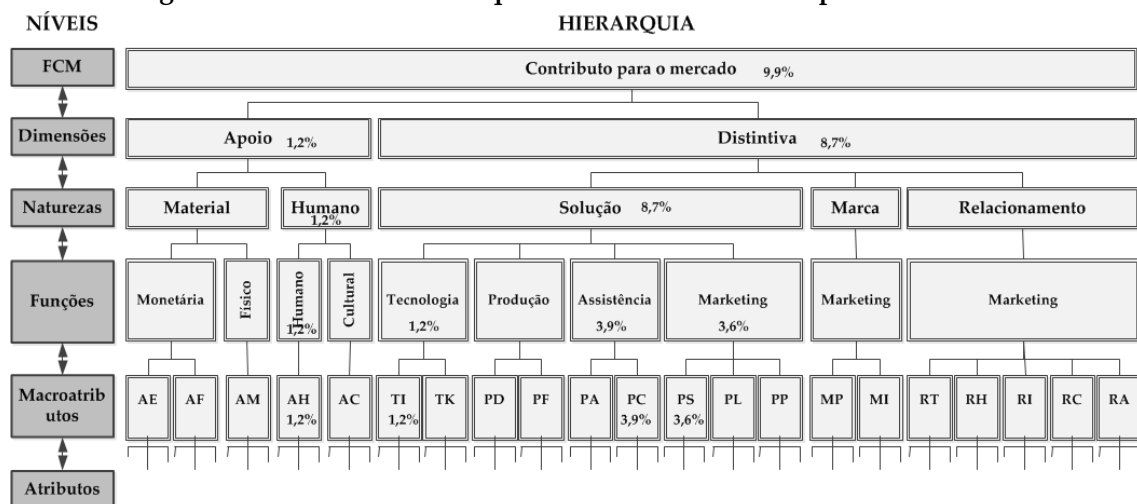
Para o cálculo do **Contributo para o Mercado**, tem-se como modelo o que consta na Tabela 62 (p. 225), que contém apenas dois grupos de linhas para os atributos, tendo-se em conta que a figura deriva do exemplo utilizado.

A Figura 56 (p. 225) equivale à Figura 55 (p.219), porém mostra os níveis do %CM integrado com os componentes que resumem os pontos dos contributos proporcionados pelos atributos.

Tabela 62 – Modelo global para cálculo do FCM

FOCO NO CONTRIBUTO AO MERCADO (FCM)																									
Foco no Contributo ao Mercado (FCM)			%CM		9,9%																				
			Pontos		14,6																				
Dimensões					Apoio					Distintiva															
% Contributo M.			9,9%		1,2%					8,7%															
Total Ptos Atributos			14,6		0,8					13,8															
Naturezas					Material			Humano		Solução								Marca		Relacionamento					
% Contributo M.			9,9%		0,0%			1,2%		8,7%								0,0%		0,0%					
Total Ptos Atributos			14,6		0,0			0,8		13,8								0,0		0,0					
Funções					Monetário		Físico	Trabalho	Cultura	Tecnologia		Produção		Assistência		Marketing		Marketing	Marketing						
% Contributo M.			9,9%		0,0%			1,2%		1,2%		0,0%		3,9%		3,6%		0,0%	0,0%						
Total Ptos Atributos			14,6		0,0		0,8			1,0		0,0		5,6		7,2		0,0	0,0						
Macroatributos					Econômico	Financeiro	Material	Humano	Cultural	Inovação	Know-how	Performance	Forma	Assistência	Capacidade	Sensibilização	Lugar	Posse	Solução	Instituição	Tecnológico	Humano	Institucional	Comunitário	Ambiental
			AE	AF	AM	AH	AC	TI	TK	PD	PF	PA	PC	PS	PL	PP	MP	MI	RT	RH	RI	RC	RA		
Importância		%CM	9,9%				1,2%	1,2%					3,9%	3,6%											
Total			39,0%				15,0%	12,0%					7,0%	5,0%											
Total Ptos Atributos			14,6				0,8	1,0					5,6	7,2											
					Relação entre Atributos e Macroatributos																				
Atributos			Macroatr.		AE	AF	AM	AH	AC	TI	TK	PD	PF	PA	PC	PS	PL	PP	MP	MI	RT	RH	RI	RC	RA
			Pts	14,6			0,8		1,0						5,6	7,2									
Qde Atributos			QA		4		1	1						2	1										
			Importância (Imm)				2,0	2,5						5,0	9,0										
			Satisfação (Smm)				4,0	4,0						5,5	8,0										
			Contributo (Cmm)				0,8	1,0						2,8	7,2										
A1	Pureza	2	Ima	8,0			2,0							6,0											
			Sma	5,5			4,0							6,0											
			Cma	4,4	0,0	0,0	0,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
A2	Temperatura	3	Ima	15,5				2,5						4,0	9,0										
			Sm	6,6					4,0						5,0	8,0									
			Cma	10,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,0	7,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Importância perdida M. identif.					41,3%	0,0	0,0	0,0	8,0	0,0	7,5	0,0	0,0	0,0	0,0	2,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Figura 56 – Níveis e hierarquia do % de contributo para o mercado



6.4.5. Foco nos Fatores Internos

O Foco nos Fatores Internos (FFI) tem como objetivo principal identificar o rendimento (eficiência) da utilização dos recursos em relação ao benefício proporcionado por eles na forma de contributos.

Uma leitura menos atenta para o afirmado pode levar à conclusão de que disso já tratou o trabalho pioneiro de Miles (1989). No entanto, o que aqui se propõe não é apenas analisar a eficiência à luz do nível de satisfação com os requisitos do Cliente ou de engenharia como feito por Miles (1989), mas sim, fazê-la com base ao contributo proporcionado ao Cliente para a solução que ele

disponibiliza ao seu mercado. Portanto, a visão proposta neste trabalho vai muito além da questão da eficiência dos recursos; a proposta alcança os níveis estratégicos dos negócios.

A implementação da análise com base no FFI carece de alguns passos básicos, que são:

- 1º. Identificar os benefícios na forma de contributos, preço ou outro qualquer, de cada atributo das funções da solução do Fornecedor.
- 2º. Identificar os esforços necessários para cada atributo, através da identificação e quantificação dos recursos consumidos por ele.
- 3º. Identificar o custo de cada um dos recursos de acordo com os direcionadores de custos¹²⁴ considerados mais adequados.

A identificação dos fatores acima, parte da compreensão, já explicitada pela Definição 11 (p. 106), de que uma organização empresarial corresponde a um conjunto de recursos (financeiros, máquinas e equipamentos, competências, atividades etc.) que interagem entre si e com o mercado, com o objetivo de disponibilizar contributos cada vez mais adequados às carências do mercado. Portanto, o que se pretende é identificar a relação entre os atributos e seus contributos e sua dependência dos recursos utilizados.

Para cada um dos atributos é feita uma análise dos recursos necessários à sua existência, sendo cada um deles quantificados e valorizados pelo seu custo.

Seguindo com o exemplo da Tabela 61 (p. 219), onde existem dois atributos, o A018–Formação e o A022–Interação, tem-se na Tabela 63 (p. 226), a análise dos recursos necessários ao atributo A018–Formação.

Tabela 63 – Recursos consumidos pelo atributo Formação

Análise dos Recursos necessários ao Contributo																				
F o r m a ç ã o	Competências			Recursos															Totais	
	Processo	Tipo	Tempo	Humanos			Máquinas /Equip/Instal.			Materiais			Outros							
				Descrição	Custo un.	Custo tot.	Descr.	Custo/h	Qde	Custo tot.	Descrição	Custo/u	Qde	Custo tot.	Descrição	Custo/u	Qde	Custo tot.		
	Planeamento	Análisar	10,0	hs	Docentes	15,00 €	150,00 €				0,00 €	Papeis	5,00 €	1,0	5,00 €			0,00 €	177,50 €	
		Comunicar	2,0	hs	Secretaria	7,50 €	15,00 €				0,00 €				0,00 €			0,00 €		
		Registrar	1,0	hs	Secretaria	7,50 €	7,50 €				0,00 €				0,00 €			0,00 €		
	Organizar	Análisar	5,0	hs	Supervisor	18,00 €	90,00 €				0,00 €				0,00 €			0,00 €	95,25 €	
		Comunicar	0,5	hs	Secretaria	7,50 €	3,75 €				0,00 €				0,00 €			0,00 €		
		Registrar	0,2	hs	Secretaria	7,50 €	1,50 €				0,00 €				0,00 €			0,00 €		
	Dirigir	Supervisionar	20,0	hs	Supervisor	18,00 €	360,00 €				0,00 €				0,00 €			0,00 €	810,00 €	
		Atrib. Recursos	5,0	hs	Supervisor	18,00 €	90,00 €				0,00 €				0,00 €			0,00 €		
		Orientar	20,0	hs	Supervisor	18,00 €	360,00 €				0,00 €				0,00 €			0,00 €		
	Executar	Preparação	20,0	hs	Docentes	15,00 €	300,00 €	Sala	10,00 €	10,0	100,00 €				0,00 €			0,00 €	690,00 €	
		Lecionação	10,0	hs	Docentes	15,00 €	150,00 €	Projeter	5,00 €	10,0	50,00 €	Canetas	10,00 €	1,0	10,00 €	Transporte	50,00 €	1,0		50,00 €
		Registo	2,0	hs	Docentes	15,00 €	30,00 €				0,00 €				0,00 €			0,00 €		
	Controlar	Observar	15,0	hs	Supervisor	18,00 €	270,00 €				0,00 €				0,00 €			0,00 €	615,00 €	
		Analisar	10,0	hs	Supervisor	18,00 €	180,00 €				0,00 €				0,00 €			0,00 €		
		Informar	2,0	hs	Docentes	15,00 €	150,00 €				0,00 €				0,00 €			0,00 €		
Somas						2.172,75 €				150,00 €				15,00 €			50,00 €			
Total Geral					2.387,75 € mensal														2.387,75 €	
Qde Soluções					50,00 € por mês															
Custo					47,76 € unitário															

¹²⁴ Direcionador de custos é um conceito do Custo Baseado em atividades (ABC) e representa os fatores da relação de causa e efeito aquando da incorrência (quando se incorre) em custos

Da mesma forma que a anterior a Tabela 64 (p. 227) apresenta a análise dos recursos necessários ao atributo A022–Interação.

Tabela 64 – Recursos consumidos pelo atributo Interação

Análise dos Recursos necessárias ao Contributo																				
I n t e r a c ã o	Competências			Recursos															Totais	
	Processo	Tipo	Tempo	Humanos			Máquinas /Equip/Instal.				Materiais				Outros					
				Descrição	Custo un.	Custo tot.	Descr.	Custo/h	Hs	Custo tot.	Descrição	Custo/u	Qde	Custo tot.	Descrição	Custo/u	Qde	Custo tot.		
Planeamento	Analisar	5.0	hs	Psicólogos	15,00 €	75,00 €					0,00 €		Papeis	5,00 €	1,0	5,00 €			0,00 €	95,00 €
	Comunicar	2,0	hs	Secretaria	7,50 €	15,00 €					0,00 €					0,00 €			0,00 €	
Organizar	Analisar	2,0	hs	Psicólogos	15,00 €	30,00 €					0,00 €					0,00 €			0,00 €	33,75 €
	Comunicar	0,5	hs	Secretaria	7,50 €	3,75 €					0,00 €					0,00 €			0,00 €	
Dirigir	Orientar	2,0	hs	Psicólogos	15,00 €	30,00 €					0,00 €					0,00 €			0,00 €	30,00 €
	Preparação	10,0	hs	Psicólogos	15,00 €	150,00 €	Sala	1,00 €	10,0	10,00 €						0,00 €			0,00 €	
Executar	Dinam.Grupo	5,0	hs	Psicólogos	15,00 €	75,00 €	Hotel	20,00 €	8,0	160,00 €	Canetas	10,00 €	1,0	10,00 €	Transporte	150,00 €	1,0	150,00 €		945,00 €
							Refeições	8,00 €	20,0	160,00 €	Brinquedos	200,00 €	1,0	200,00 €				0,00 €		
										0,00 €	Papéis	5,00 €	3,0	15,00 €				0,00 €		
	Registo	1,0	hs	Psicólogos	15,00 €	15,00 €					0,00 €							0,00 €		
Controlar	Observar	3,0	hs	Psicólogos	15,00 €	45,00 €					0,00 €							0,00 €	142,50 €	
	Analisar	5,0	hs	Psicologos	18,00 €	90,00 €					0,00 €							0,00 €		
	Informar	1,0	hs	Secretaria	7,50 €	7,50 €					0,00 €							0,00 €		
																		0,00 €		
Somos					536,25 €					330,00 €				230,00 €				150,00 €		
Total Geral					1.246,25 € mensal														1.246,25 €	
Qde Soluções					50,00 € por mês															
Custo					24,93 € unitário															

A Tabela 65 (p. 227), não obstante a importância que cada uma das tabelas anteriores tem para uma análise mais analítica da composição dos custos, oferece uma nova visão sobre a análise, uma vez que relaciona os totais dos custos de cada atributo, o que deve perfazer o custo total da solução, e os analisa face ao nível de contributo que cada um deles proporciona ao Cliente.

Tabela 65 – Análise do custo com base nos contributos

Análise do Custo com base no Contributo																						
Bloco 5 - Consolidação geral dos contributos (C)										Participação do Atributo no Contributo		Custo dos Atributos		Variação %								
A t r i b u t o s	Quantidade (Q)				QM		0															
	Importância (I)				TIAM		0,0		IM		23,5											
	Satisfação (S)				TSAM		4,0															
	Contributo (C)				TCAM		17,5		CM		14,6											
	Bloco 3 - Consolidação dos componentes por atributo (A)										%CM		100%		CST _{Atributo}		72,68 €		%CST _{Atributo}		100%	
	A018	Formação	Importância (I)		QA _{A018}	0	ICA _{A018}		0,0		IA _{A018}		8,0									
			Satisfação (S)				SCA _{A018}		0,0													
			Contributo (C)				CCA _{A018}		7,2		CA _{A018}		4,4									
	%CA _{A018}		30,1%		CS _{A018}		47,76 €		%CS _{A018}		65,7%											
	A022	Interação	Importância (I)		QA _{A022}	0	ICA _{A022}		5,2		IA _{A022}		15,5									
Satisfação (S)			SCA _{A022}				3,7															
Contributo (C)			CCA _{A022}				10,3		CA _{A022}		10,2											
%CA _{A022}		69,9%		CS _{A022}		24,93 €		%CS _{A022}		34,3%												

Essa visão permite, por exemplo, que se constate que o atributo A018–Formação representa 65,7% do custo total, enquanto em termos de contributo proporciona apenas 30,1%. Por outro lado, o atributo A033–Interação representa 34,3% do custo total, enquanto em termos de contributo proporciona 69,9%. Naturalmente que aqui fica evidenciado um grande desequilíbrio entre o custo e o contributo, o que certamente carece de medidas no sentido de se obter um maior equilíbrio entre eles, ou no mínimo, compreender por qual motivo isso aconteceu.

Apesar de serem poucas as variáveis novas, apenas para cumprir os passos adotados anteriormente, na sequência há a explicação de cada uma delas:

- %CM – corresponde ao somatório percentual da participação dos atributos no contributo total (CM). Cada um dos atributos tem sua participação no %CM apresentada pela variável genérica %C_{atributo}, que por exemplo, é obtido pela fórmula:

$$\begin{aligned} \%C_{A018} &= \frac{C_{A018}}{CM} \times 100 \\ \%C_{A018} &= \frac{4,4}{14,6} \times 100 \\ \%C_{A018} &= 30,1\% \end{aligned}$$

Pela análise feita através do exemplo, a Tabela 66 (p. 228) proporciona também uma visão sobre as margens proporcionadas pelos atributos e pela solução.

Tabela 66 – Análise da margem de venda com base no contributo

Análise da Margem de Venda com base no Contributo											
Bloco 5 - Consolidação geral dos contributos (C)						Preço	Custo	Margem	%		
A t r i b u t o s	Quantidade (Q)		QM	4		PVS _{Real} 150,00 €	PC _{Real} 72,68 €	MPV 77,32 €	%MPV	51,5%	
	Importância (I)		TIAM	17,5	IM	23,5					
	Satisfação (S)		TSAM	5,7							
	Contributo (C)		TCAM	9,9	CM	14,6					
	Bloco 3 - Consolidação dos componentes por atributo (A)					PVCM _{Real} 10,27 €	CCM _{Real} 4,98 €	MCM 5,30 €	%MCM		
A t r i b u t o s	A018	Formação	Importância (I)	ICA _{A018} 7,2	IA _{A018} 8,0						
			Satisfação (S)	QA _{A018} 0	SCA _{A018} 5,2						
			Contributo (C)	CCA _{A018} 3,7	CA _{A018} 4,4	PVC _{RealA018} 45,21 €	C _{RealA018} 47,76 €	MA _{A018} -2,55 €	%MA _{A018} -5,6%		
	A022	Interação	Importância (I)	ICA _{A022} 10,3	IA _{A022} 15,5						
			Satisfação (S)	QA _{A022} 0	SCA _{A022} 6,0						
			Contributo (C)	CCA _{A022} 6,2	CA _{A022} 10,2	PVC _{RealA022} 104,79 €	C _{RealA022} 24,93 €	MA _{A022} 79,87 €	%MA _{A022} 76,2%		

Como não poderia deixar de ser uma resultante do visto na Tabela 65 (p. 227), a tendência de um melhor desempenho do atributo A022–Interação em relação ao atributo A018–Formação é evidente. A referida tabela mostra que a margem obtida pelo atributo A018 é de -5,6% sobre o valor de venda do atributo, enquanto o A022 é de 76,2% sobre o seu valor de venda. Na média do total da venda, a margem obtida é de 51,5% sobre o preço.

Naturalmente que esse cenário seria suficiente para uma série de análises que levaria à tomada de decisões em relação à eficiência da utilização dos recursos, face o contributo que estes representam ao Cliente.

Ressalvados os limites de um exemplo, é necessário se fazer duas observações importantes que são:

- Custo e margem – o exemplo considerou que todos os custos e despesas geradas pelos atributos são imputadas a ele. Apesar de não se ter entrado a fundo no método de custeio utilizado, o próprio conceito de atividades necessárias aos atributos, induz à do Custeio por Atividades.
- Preço por atributo – ao ser sugerida esta análise, entra-se num campo muito discutível no sentido de ser correto ou não supor que o preço pago pela solução pode ser simplesmente distribuído

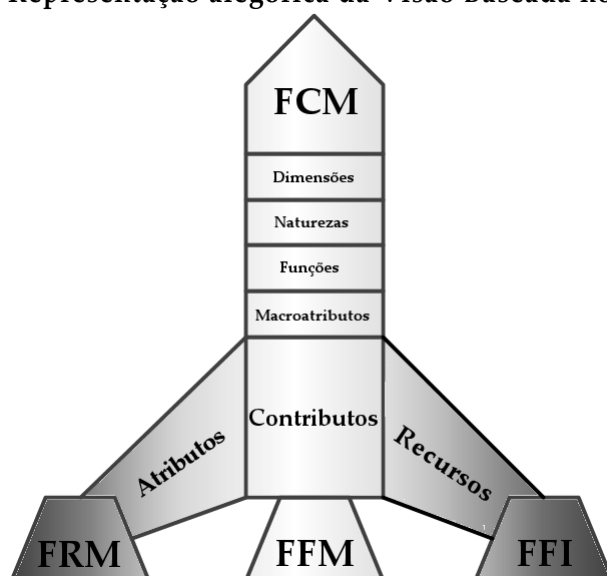
segundo os contributos. Assim como o preço pode não ter relação direta com o custo, ele também pode não ter relação direta com o contributo. Essa questão se coloca porque não é comprovadamente correto supor que o Cliente valoriza todos os atributos da mesma forma, não no que respeita ao nível de sua importância, mas ao final do processo ao formular mentalmente o conceito de valor e aceitar dar em troca um certo montante de moeda. De qualquer forma, como tentar descobrir a verdade nessa questão envolveria investimento e tempo muito elevados, a metodologia de cálculo na pior das hipóteses representa uma forma de análise da eficiência com que os recursos são consumidos pelos atributos.

6.4.6. Foco nas Forças do Mercado

O Foco nas Forças do Mercado (FFM) tem como objetivo identificar quais as atuais e futuras resistências que as forças de mercado podem exercer no esforço conjunto da organização, que através do FRM, FCM e FFI, busca alcançar vantagens competitivas através do oferecimento de contributos capazes de atender virtuosamente as carências dos Clientes, através de um processo de troca mutuamente vantajoso.

Através da Figura 57 (p. 229) é possível visualizar os principais focos da **Visão Baseada no Contributo**, bem como sua integração proporcionada pelo contributo. Nessa forma de ver, o Foco nas Forças do Mercado (FFM), é representado como o “propulsor do foguete” já tem como responsabilidade identificar e indicar ações capazes de vencer as forças contrárias no mercado e indicar um posicionamento mais vantajoso para a organização. As forças de mercado se forem fracas, permitirão que o “foguete” suba mais rapidamente, caso contrário poderão abrandar sua evolução.

Figura 57 – Representação alegórica da Visão Baseada no Contributo



Portanto, a obtenção de vantagem competitiva é responsabilidade não só dos três focos anteriores, mas também do FFM. Nesse sentido, este trabalho concorda quando alguns dizem que a vantagem competitiva pode advir das competências, dos recursos e capacidades organizacionais.

No entanto, este trabalho não concorda integralmente com a visão exclusivista de Barney (1991) ao entender que vantagem competitiva compreende a implementação de uma estratégia que agregue valor à empresa, sem que nenhum outro concorrente esteja simultaneamente implementando a mesma estratégia, ou outra estratégia que produza benefícios equivalentes. Essa visão, além de utilizar equivocadamente o termo valor, como já fora defendido, vê a questão da estratégia competitiva como se nessa corrida todos os competidores desejassem chegar em primeiro lugar.

Constata-se, na prática que, nem sempre e por vários motivos, a empresa deseja chegar ao extremo da vantagem competitiva, que seria deter o monopólio do seu mercado. Vê-se, principalmente no âmbito das pequenas e médias empresas, que isso é uma realidade pois os empresários, apesar de reconhecerem alguns dos benefícios que tal posição proporcionaria, também reconhecem, que em contrapartida traria uma série de problemas, como por exemplo: maior dimensão da organização para fazer face ao mercado, maior fiscalização e regulamentação governamental, rejeição por parte de Clientes mais sensíveis, necessidade de autorregulação dos benefícios obtidos de forma de não tornar o negócio interessante demais para o surgimento de novos entrantes, até os de âmbito mundial, que estão permanentemente à espreita de boas oportunidades nos mercados. Portanto, a obtenção de vantagem competitiva é interessante no limite da estratégia da organização.

Portanto, considera este trabalho, que a questão da vantagem competitiva como sendo o objetivo da Estratégia deve ser revisto, principalmente nos dias atuais em que a liderança está fortemente dependente do gigantismo da organização. É necessário desmistificar a crença de que toda empresa quer ser a líder em seu mercado. O que a empresa deseja é ser rentável, o que muitas vezes ela consegue maximizar tendo uma participação ótima no mercado, que coincide com a escala ótima¹²⁵, onde ela encontra um posicionamento que lhe proporciona uma zona de conforto.

Se olharmos para a realidade do tecido empresarial mundial, ou até para a realidade do tecido empresarial português, sabe-se através do IAPMEI (2009), que cita dados fornecidos pelo INE relativos a 2005, segundo o qual as

¹²⁵ O sentido de “escala ótima” está relacionado ao volume de negócios através do qual a organização maximiza sua rentabilidade, face as restrições ao nível de capital, mercado, tecnológico, mão-de-obra, capacidade gerencial entre outras.

PME representam 99,6% do tecido empresarial, geram 75,2% do emprego e realizam 56,4% do volume de negócios nacional, atingindo o montante de 170,3 mil milhões de euros. Esses dados mostram que a liderança dos mercados é para poucas e grandes organizações, normalmente de atuação global.

Uma questão interessante a ser pesquisada junto às PME seria saber qual posição de mercado que eles almejam, dadas as seguintes alternativas:

- a. posição de liderança na indústria – nesse caso, a empresa precisa desenvolver vantagem competitiva superior em relação aos seus concorrentes;
- b. posição intermédia na indústria – nesse caso, a empresa pode seguir as estratégias dos concorrentes;
- c. posição marginal na indústria – nesse caso, a empresa não estaria preocupada em desenvolver uma vantagem competitiva própria, contentando-se com uma participação marginal no mercado.

No âmbito deste trabalho, têm-se grandes dúvidas a respeito da representatividade da primeira alternativa em relação ao todo. Não há nada em que saia vencedora. Não será de estranhar se ela apresentar o pior resultado entre as três.

Essa crença é reforçada pelo que consta no capítulo 3 do Relatório para o Secretário-Geral das Nações Unidas, elaborado pela Comissão para o setor Privado & Desenvolvimento, intitulado Como desencadear o poder do setor privado – PNUD (2004, p. 30), o tópico *“Formando um ambiente favorável e construindo redes”*, é aberto com afirmação de que *“uma das maneiras mais certas de contribuir para o êxito das empresas é reforçando o poder das conexões e redes de que fazem parte. Muitos ecossistemas empresariais evitam ambientes relativamente frágeis, através da criação de capacidade privada, dentro da própria rede, para a autorregulação e para que as regras sejam de facto aplicadas. Deste modo, pode-se reduzir assimetrias dentro das redes e aumentar sua capacidade para fazer cumprir os contratos, ampliando assim a confiança no sistema”*.

Portanto, sai reforçada a ideia de que para ter sucesso, o objetivo estratégico de uma empresa não depende, necessariamente, da obtenção de alguma vantagem competitiva em particular. O sucesso de uma organização empresarial deve alicerçar-se num sem número de contributos que as atividades proporcionam para o Cliente e ao mercado, de forma que a vantagem competitiva corresponda ao somatório de pequenas “vantagens” representadas por maiores contributos que a média do mercado. Portanto, fica claro o entendimento de que a gênese da vantagem competitiva está nos contributos.

Desse raciocínio é possível ir mais além, e dizer que a vantagem competitiva está mais dependente do contributo total proporcionado ao Cliente

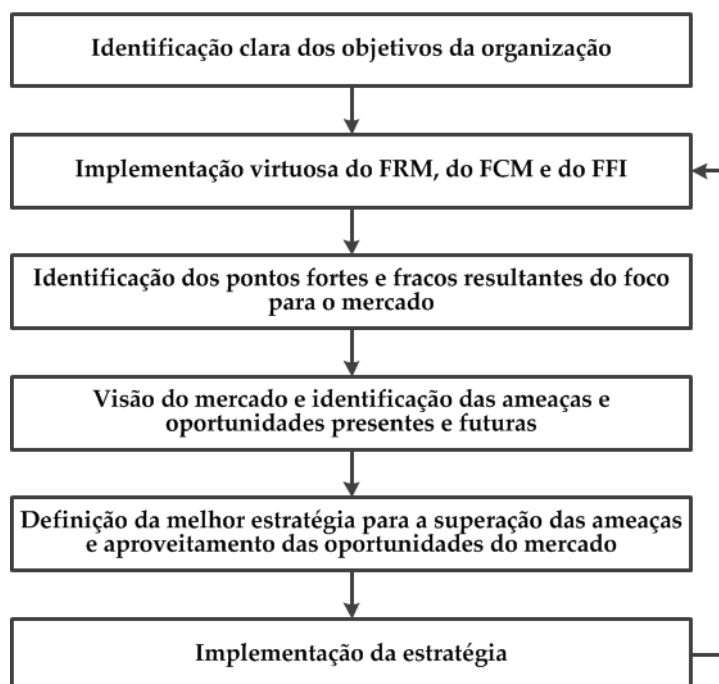
do que da existência de uma competência central ou essencial. Mesmo que o Fornecedor tenha uma competência central, se no total dos contributos ele não superar seus concorrentes, é muito provável que essa competência central por si só não lhe dê vantagem competitiva. Até a competência central está submetida a um nível de importância e a um nível de conformidade com o requisito da carência do Cliente.

Portanto, estando a organização focada em fornecer o maior nível possível de contributo ao Cliente e ao mercado, de forma que seja possível obter trocas vantajosas para ambos, é natural que os aspectos abrangidos pelas estratégias genéricas perdem a razão de ser.

Isso posto, fica claro que este trabalho não defende a possibilidade de propor “soluções mágicas” para assunto tão complexo como o enfrentamento das Forças de Mercado. Se estas pudessem ser quantificadas e tipificadas, talvez fosse possível alguma solução estruturada, no entanto, não é o caso, ainda mais num ambiente cada vez mais amplo e complexo, onde novos factos surgem com elevada velocidade, trazendo e levando consigo as oportunidades e ameaças.

Por esse motivo, este trabalho encara o processo FFM, ilustrado pela Tabela 67 (p. 233) como um processo contínuo e que de preferência deve envolver toda a organização através de um adequado processo de comunicação interna e envolvimento dos recursos humanos, além de utilizar as técnicas disponíveis (Por exemplo: SWOT, BCG entre outras) para o conhecimento do mercado, principalmente no que se refere às tecnologias, governo, subsistema financeiro, sindicatos, comunidade, Clientes, mercado, indústria, concorrentes, Fornecedores e outros.

Tabela 67 – Processo FFM

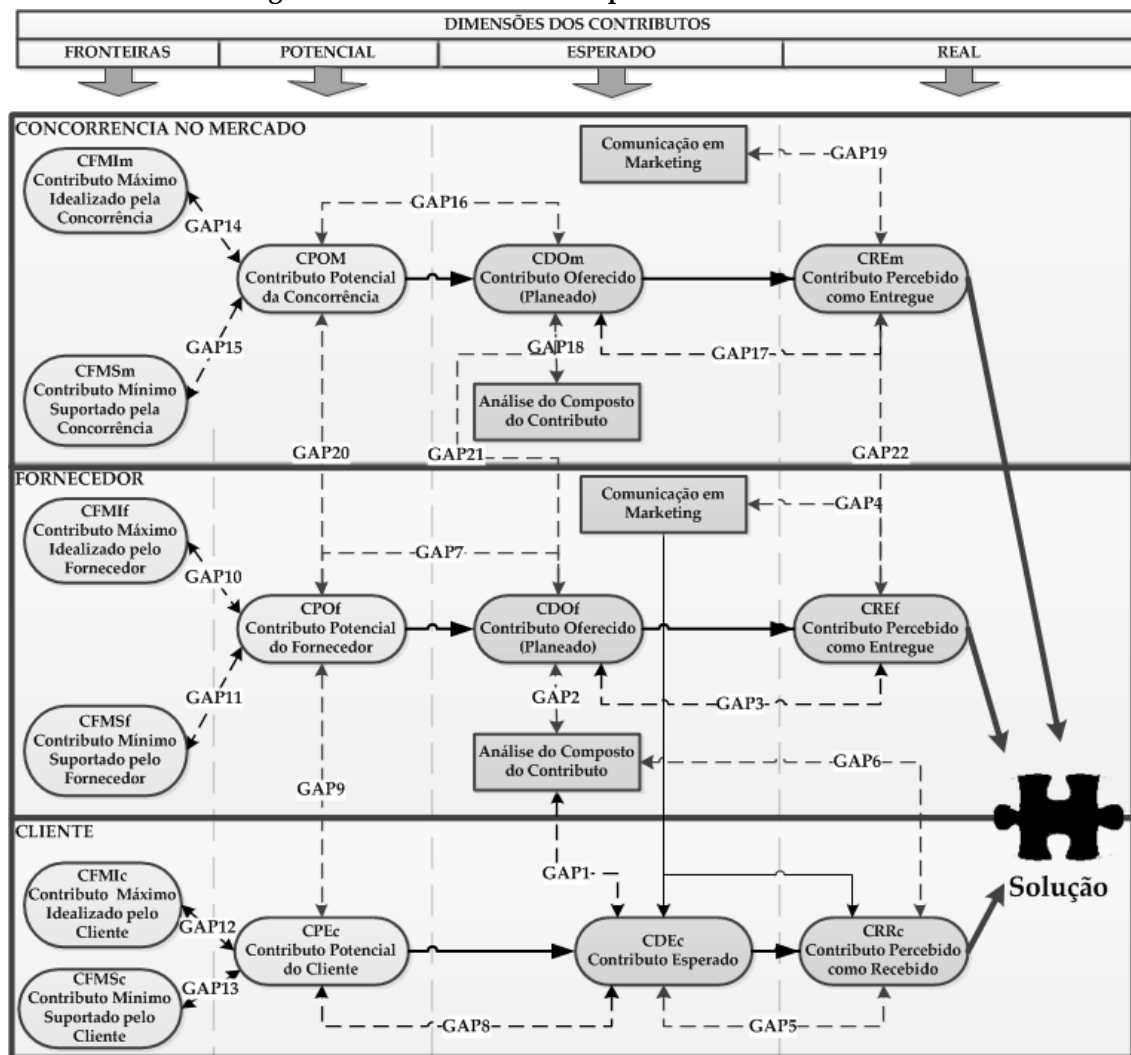


6.5. GESTÃO BASEADA NO CONTRIBUTO

A **Visão Baseada no Contributo**, dado seu largo espectro de análise possibilita, através de simulações envolvendo qualquer ator focado (a montante o Fornecedor, a jusante o Cliente ou mercado, e os concorrentes), que se projetem cenários e sejam feitas simulações com as variáveis desejadas, de forma que a organização, ao invés de reagir às mudanças, possa ser o próprio agente da mudança, ou na pior das hipóteses, um parceiro que acompanha as mudanças e tire o melhor proveito das oportunidades.

É por esse motivo que a Figura 58 (p. 234) ilustra o potencial de análise que a **Visão Baseada no Contributo** proporciona, uma vez que permite, com um só sistema, projetar caminhos estratégicos envolvendo a concorrência, o próprio Fornecedor e o Cliente, analisando o mercado e fazendo projeções sob a ótica de qualquer um deles.

Figura 58 – Dimensões dos pacotes de contributos



Naturalmente, dependendo da abrangência do estudo, este pode se tornar bastante complexo por envolver muitas variáveis nos pacotes de contributos.

Face a flexibilidade da **Visão Baseada no Contributo**, não só os aspectos micro mas também os macroeconômicos podem ser considerados no que respeita aos atributos das soluções dadas as novas tendências, como em relação aos preços e margens que normalmente são influenciadas pelas restrições econômicas.

Entende-se como fundamental a necessidade da organização estar permanentemente atenta aos fenômenos que de alguma forma possam representar uma vantagem ou ameaça ao negócio. Entre os inúmeros possíveis, seguem alguns:

- dinâmica interna
- legislação trabalhista
- nível de automação da indústria

- obsolescência dos recursos e processos
- desenvolvimento e reciclagem profissional dos colaboradores
- interesses dos sócios
- localização geográfica
- volume e qualidade dos recursos disponíveis, nível de rentabilidade, alternativas de financiamento de investimentos etc.
- inovações tecnológicas
- movimentações nos Fornecedores
- movimentações nos concorrentes
- movimentações nos mercados como surgimento de nichos e tendências de usos e costumes
- tendências sociais, movimentos migratórios
- economia do local nacional e internacional
- legislação internacional e comunitária

A **Visão Baseada no Contributo**, dada sua natureza, não vê razão para a abordagem das estratégias genéricas, baseadas na liderança em custos, diferenciação e enfoque ao nível de preocupação operacional, uma vez que se concentra em disponibilizar os contributos na medida dos requisitos do Cliente, através de um processo de troca vantajoso para ambos. A VBC, ao invés de centrar seus esforços em ter custos menores que seus concorrentes e diferenciar sua solução das deles, centra-os no Cliente no sentido de detetar antecipadamente aquilo que carece e atendê-lo com a maior virtuosidade possível. A VBC não foca sua preocupação no que o concorrente faz, mas sim no que o Cliente carece.

Pelos motivos expostos é possível dizer que a **Visão Baseada no Contributo** permite o surgimento da **Gestão Baseada no Contributo**, como uma filosofia de gestão que representa um avanço em relação aos instrumentos de análise e decisão das trocas em marketing atualmente existentes. Como síntese do que se entende pelo termo, é apresentada na sequência a Definição 24 (p. 235).

Definição 24 – Gestão Baseada no Contributo

Gestão Baseada no Contributo é uma filosofia de gestão focada nas carências dos Clientes. Através dela, a organização empresarial procura obter vantagens competitivas suficientes para superar as forças de mercado através da otimizando dos recursos necessários para a disponibilização de soluções capazes de atender com virtuosismo as carências do mercado, além de conquistar elevado prestígio e valor econômico para as soluções propostas.

Portanto, a **Gestão Baseada no Contributo** por ter como foco os contributos, necessariamente tem que se preocupar com os ambientes:

- Interno – no que se refere aos recursos necessários para a geração

dos contributos desejados nas soluções disponibilizadas ao mercado através de suas funções e atributos.

- Externo – no que se refere aos participantes, suas características, dinamismo e influência de cada um deles no ambiente competitivo, além de uma perfeita noção do mais adequado posicionamento no mercado.

6.6. CONCLUSÕES

Por tudo o que foi dito e apresentado em relação à **Visão Baseada no Contributo**, espera-se que tenha ficado claro que ela, a partir de um elemento básico das relações diádicas, o contributo, consegue consolidar as visões atuais (VBM, VBR, TPM e TCD), ser totalmente estruturada e flexível o suficiente para se moldar às especificidades das organizações, sem que haja perda da capacidade de integração sistêmica.

Muito provavelmente essa possibilidade de flexibilidade estrutural se constitua numa das grandes virtudes da **Visão Baseada no Contributo**, a qual permitirá sua utilização nos mais variados ramos de negócios e atender diferentes objetivos de gestão.

PARTE IV. A PESQUISA E SEUS RESULTADOS

CAPÍTULO 7. AMBIENTE DA PESQUISA

7.1. INTRODUÇÃO

Do ponto de vista econômico, o universo da pesquisa está inserido no mercado de Serviços de Comunicações Eletrónicas Móveis em Portugal, cuja característica é ser composto por poucos Fornecedores (Operadoras) e muitos compradores (Clientes), a exemplo do que ocorre em outros países.

Os Fornecedores são representados por cinco organizações privadas de grande porte, que regulados pela Autoridade Nacional de Comunicações (ANACON), disputam tanto os Clientes individuais como os empresariais (público ou privado), em Portugal Continental e Ilhas.

As organizações Fornecedoras do serviço, segundo a ANACON (2010), são¹²⁶:

- Vodafone Portugal – Comunicações Pessoais, S.A
- TMN – Telecomunicações Móveis Nacionais, S.A
- Optimus – Sonaecom – Serviços de Comunicações, S.A
- CTT – Correios de Portugal, S.A (Operadora virtual¹²⁷)
- ZON – TV Cabo Portugal, S.A (Operadora virtual)

Este trabalho não faz qualquer alusão às Operadoras virtuais, visto que elas não são totalmente verticalizadas como as três primeiras, ou seja, dependem da base tecnológica destas, estão no mercado há pouco tempo e possuem quota de mercado insignificante.

As Operadoras virtuais são entidades regidas por regulamento específico da ANACON (2007, p. 2), que as caracteriza nos seguintes termos:

- *“Possuem Clientes diretos, isto é, são responsáveis exclusivos pela relação com os utilizadores finais, assegurando diretamente, perante estes e perante o ICPANACOM, o cumprimento das regras de proteção dos utilizadores e assinantes específicas do setor das comunicações eletrónicas, tais como a portabilidade, a utilização de contratos de adesão aprovados pelo regulador e a disponibilização de serviços de apoio ao Cliente, incluindo a prestação de informações e o tratamento de reclamações, faturação e cobrança, assim como as demais condições constantes do artigo 27º da LCE que se revelem aplicáveis”.*
- *“Concebem e colocam no mercado uma oferta retalhista própria, tendo a*

¹²⁶ A numeração tem como objetivo apenas enumerar as operadoras e em nada representam qualquer posição relativa entre elas sob qualquer aspecto.

¹²⁷ Oficialmente conhecida pela sigla MVNO (*Mobile Virtual Network Operators*), cujo instrumento regulatório pode ser encontrado em <http://www.anacom.pt/template31.jsp?categoryId=234406>

liberdade de a diferenciar da do operador em que se suportam, definindo a sua própria estratégia comercial”.

Do ponto de vista dos modelos económicos, que compõem as estruturas de mercado estudadas pela Economia, o mercado onde o estudo é desenvolvido se enquadra no modelo denominado Oligopólio, segundo Spínola et al. (1999).

Em Portugal, segundo a (ANACON, 2009, p. 1), esse oligopólio atua em um mercado que no *“final do 3º trimestre de 2009 contava com 15,5 milhões de assinantes do Serviço Telefónico Móvel, o que representa um aumento de 3,3% face ao trimestre anterior e de 6,9% em termos homólogos, sendo que em setembro a penetração do serviço móvel ascendia a 146,2 unidades de telemóveis para cada 100 habitantes”*.

7.2. A OPERADORA OBJETO DO TRABALHO

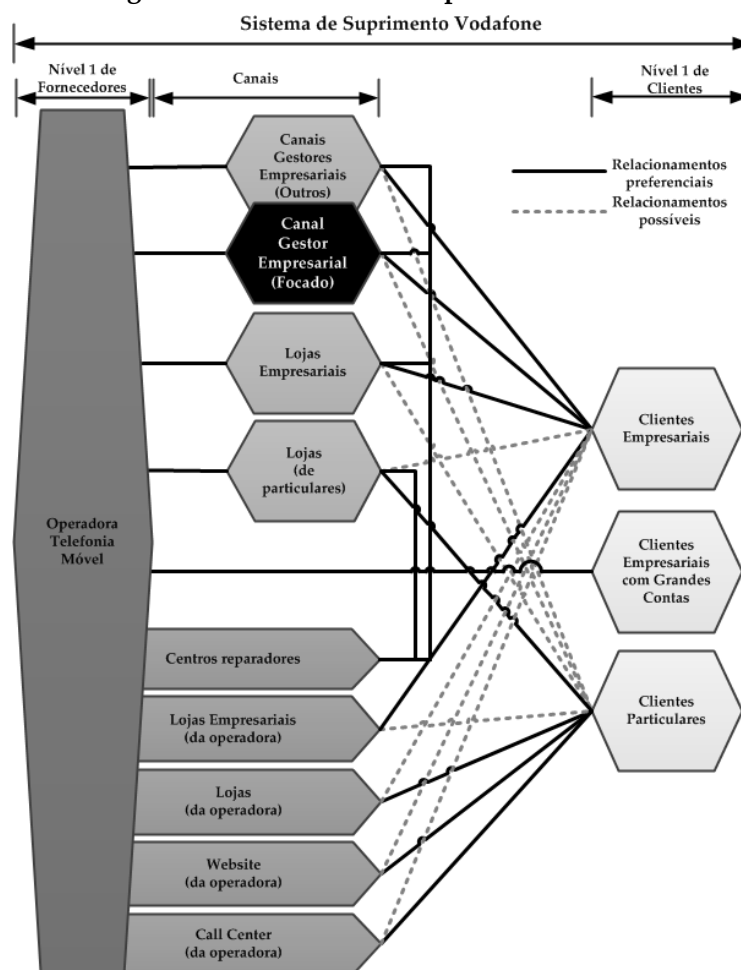
No mercado de telefonia móvel em Portugal, este trabalho foca apenas os seguintes intervenientes:

- Operadora de telefonia móvel Vodafone
- Canal representado pelos Gestores Empresariais
- Clientes empresariais

De maneira mais ampla, mas limitado ao primeiro nível a jusante e a montante do canal focado, tem-se a representação feita na Figura 59 (p. 241).

A Figura 59 (p. 241) apresenta todos os intervenientes do Sistema de Suprimento Vodafone e que a seguir são descritos:

- Nível 1 de Fornecedores
 - Operadora de Telefonia Móvel Vodafone
- Canais
 - Canal Gestores Empresariais
 - Outros – Gestor empresariais
 - Focado – Gestor Empresarial
 - Lojas
 - Lojas Empresariais da Operadora
 - Lojas Empresariais – atendimento de organizações empresariais e Profissionais
 - Lojas Particulares da Operadora
 - Lojas Particulares – atendimento do público em geral
 - Centros reparadores
 - Website da Operadora
 - Call Center da Operadora
- Nível 1 de Clientes
 - Clientes Empresariais
 - Clientes Empresariais – grandes contas e órgãos Públicos
 - Clientes Particulares

Figura 59 – Sistema de Suprimento focado

Entre os intervenientes apresentados, apenas aqueles que fizeram parte direta ou indiretamente da pesquisa são descritos abaixo:

- Nível 1 de Fornecedores
 - Operadora de Telefonia Móvel Vodafone (indiretamente)
- Canais
 - Canal Gestores Empresariais
 - Outros – Gestor empresariais não focados (diretamente)
 - Focado – Gestor Empresarial focado (diretamente)
 - Lojas
 - Lojas Empresariais da Operadora (diretamente)
 - Lojas Empresariais – atendimento de organizações empresariais e profissionais (diretamente)
- Nível 1 de Clientes
 - Clientes Empresariais (diretamente)
 - Clientes Empresariais – grandes contas e órgãos Públicos (diretamente)

A indicação de “indiretamente” significa que a pesquisa não formulou

qualquer questão diretamente à organização, mas direcionou as perguntas a seus Clientes a seu respeito.

A indicação de “diretamente” significa que a pesquisa formulou perguntas diretamente à organização.

A referência a um interveniente como “focado” significa que ele foi indicado para ser uma referência em relação ao universo pesquisado. Tal indicação acompanhou os resultados da pesquisa para mostrar a viabilidade de se identificar um dos participantes. Nesse caso teria pesquisador um interesse acrescido sobre a instituição focada, e com isso seria possível elaborar análises comparativas dos resultados dele em relação aos demais participantes.

Deve-se dar especial atenção aos nomes referidos, uma vez que estes se constituem nos respectivos apelidos utilizados para facilitar sua indicação.

Os tópicos, na sequência, destinam-se à descrição dos perfis básicos de cada um dos atores, de forma que possa ser mais bem compreendido seu papel no sistema.

7.2.1. Operadora de telefonia móvel Vodafone

A Operadora de telefonia móvel Vodafone, no seu último relatório de contas, Vodafone (2010, p. 25), declarou que em 31 de março de 2010 contava com uma base de Clientes do seu serviço móvel na ordem de 5,95 milhões, resultado de um crescimento anual de 5,5%. Tal evolução permitiu a manter uma estável quota de mercado em cerca de 36%.

A Vodafone (2010, p. 26) salientou que no segmento de Clientes Particulares sua quota de mercado se situa acima dos 40%. No segmento de Clientes Empresariais manteve a sua liderança histórica, reforçando-a, inclusive em todos os segmentos de empresas (analisados pelo número de colaboradores), sendo que mais de 90% das suas receitas provém de serviços.

Como canais de distribuição a Vodafone (2010, p. 48) dispunha em 31 de março de 2010, de 280 lojas próprias e lojas geridas por Agentes, *“garantindo uma forte presença nos principais espaços comerciais do país”*. Com os canais empresariais, a Operadora diz fazer uso de *“espaços e pessoal especializado para esse segmento”*.

A Vodafone (2010, p. 86) informa que, *“o número médio de colaboradores da Operadora no exercício findo em 31 de Março de 2010 foi de 1.590 (2008: 1644)”*.

7.2.2. Gestores Empresariais

Fundamentalmente, um Gestor Empresarial é responsável pelo atendimento de Clientes Empresariais.

Apesar de terem sido encontradas referências a esses canais como Gestores Empresariais, preferiu-se chamá-los de Gestores Empresariais, por melhor definir o mercado alvo dessas organizações.

O Gestor Empresarial é uma entidade organizacional tipicamente comercial prestadora de serviço, cuja função é representar a Operadora junto às organizações empresariais em geral, desempenhando como funções básicas a identificação de necessidades, venda de produtos e serviços e prestar apoio integral, inclusive no acolhimento de questões relacionadas com a assistência técnica.

Ao canal a Operadora não exige exclusividade em termos das operações desenvolvidas concomitantemente com a de Gestor Empresarial. No entanto, isso significa que são permitidas apenas operações que não se constituam concorrência para os produtos e serviços da Operadora. Por esse motivo, alguns Gestores também aproveitam oportunidades de negócio em ramos como o de mobiliário para escritório, de equipamentos informáticos, entre outros.

As instalações físicas do Gestor Empresarial podem ter a configuração tradicional de uma loja, e situar-se em centros comerciais ou em ruas de grande movimento, ou ainda, a configuração de um escritório, ocupando salas em um edifício comercial.

Seus recursos humanos são compostos, basicamente, por profissionais com perfil técnico-comercial, uma vez que essa é a atividade principal do canal.

Internamente, a gestão operacional dos Gestores é suportada pelo sistema informático disponibilizado pela Operadora, com a qual opera em rede. Além desses recursos, as instalações não apresentam nada que a diferencie de uma loja ou escritório, a não ser pelos *posters* e outros materiais promocionais da Operadora.

A força de vendas utiliza as instalações do Gestor, basicamente para seu planeamento e prestação de contas, uma vez que sua atividade é fundamentalmente externa em visitas aos Clientes. Através dessas visitas, são identificadas novas oportunidades de negócios, celebração ou renovação de contratos e assistência a alguma necessidade específica do Cliente.

Nesse trabalho, os Gestores são divididos em dois grupos, a saber:

- Gestor focado – ou Gestor Empresarial Focado, corresponde a uma organização empresarial entre todas as que compõem o conjunto de Gestores da Operadora em Portugal continental e ilhas, a partir da qual a pesquisa foi implementada, e que, em respeito ao compromisso de confidencialidade, é identificada apenas como Gestor focado.
- Gestor – corresponde às outras organizações empresariais que

compõem o conjunto de Gestores da Operadora, além do Gestor focado.

7.2.3. Centros Reparadores

Os Centros Reparadores são empresas particulares com o objetivo de prestar serviços de reparação nos produtos vendidos pela Operadora e seus canais, o que implica na prestação de assistência técnica a uma ou várias marcas de equipamentos.

7.2.4. Lojas Empresariais

São estabelecimentos muito semelhantes às Lojas da Operadora, inclusive na questão de localização, porém com foco no mesmo mercado empresarial do Gestor Empresarial. Também podem ser canais de propriedade da própria Operadora ou de particulares.

Neste trabalho, a referência aos Gestores Empresariais inclui as Lojas Empresariais, uma vez que, apesar de serem diferentes em termos de formato, são idênticos no que se refere aos seus objetivos e mercado.

7.2.5. Lojas

São organizações com o formato das lojas tradicionais e estão, normalmente, situadas em locais de grande movimentação de pessoas (Ex.: Centros Comerciais ou ruas com cariz comercial). Essas organizações podem ser de propriedade da própria Operadora ou de particulares.

7.2.6. Website

O *website* corresponde à opção de Canal que permite à Operadora estar permanentemente disponível aos Clientes e seus outros canais. Através do *website*, qualquer interessado, quer seja Cliente ou não, tem acesso a informações sobre produtos, serviços, tarifas e muito mais.

Ao utilizador registado (Cliente) é permitido também fazer alterações no tarifário, consultar faturas, dentre outras funcionalidades importantes para o ramo de atividade.

7.2.7. Call Center

O *Call Center* também se constitui num Canal de comunicação permanente para o Cliente tirar dúvidas, fazer reclamações, solicitar serviços, entre outros.

Através do atendimento eletrônico das chamadas, o *Call Center*, que também é uma fonte de receita da Operadora, uma vez que efetua vendas, procura direcionar o utilizador para atendentes especializados por assunto.

Esse Canal também pode operar de modo passivo ou ativo em relação aos Clientes. O modo passivo corresponde à resposta de alguma questão inicializada pelo Cliente, enquanto a forma ativa é aquela em que a iniciativa é do *Call Center*.

A Operadora costuma utilizar a forma ativa principalmente aquando da realização de pesquisas de satisfação, de esclarecimento geral ou de informação a respeito a alguma promoção de seus produtos e/ou serviços.

7.2.8. Clientes empresariais

É considerado Cliente Empresarial, qualquer pessoa singular ou coletiva que exerça alguma atividade registada nos Serviços de Finanças de Portugal.

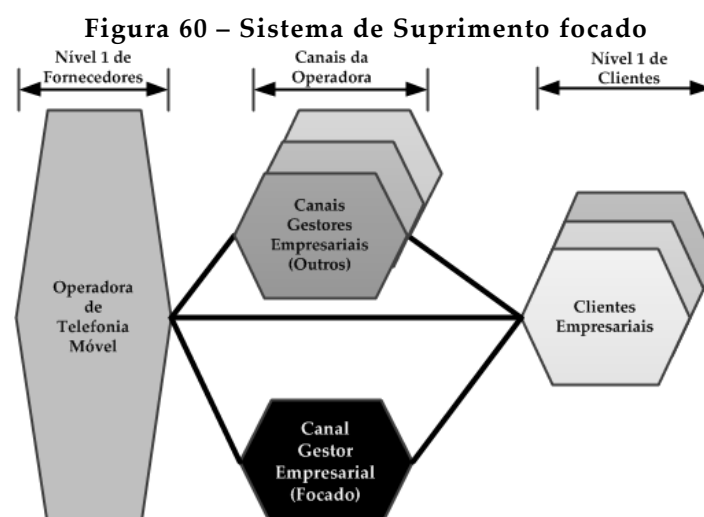
Esse tipo de Cliente se constitui no mercado-alvo dos Gestores Empresariais. Nesse sentido, qualquer Cliente Empresarial pode ser atendido por qualquer Gestor Empresarial, exceção feita àqueles geradores das chamadas “grandes contas”, normalmente oriundas de grandes empresas públicas ou privadas, as quais são atendidos diretamente pela Operadora.

7.2.9. Clientes Particulares

Correspondem a todos os Clientes não enquadrados como Clientes Empresariais. Portanto, representam a categoria de Clientes que engloba o público em geral, sem distinção de faixa etária, sexo ou nível de renda, ou qualquer outra especificidade.

7.3. O SISTEMA DE SUPRIMENTO FOCADO

Do sistema de suprimento de Nível 1 de Fornecedores, apresentado pela Figura 59 (p. 241), destacam-se na Figura 60 (p. 245), os que são abrangidas pelo trabalho.



A abordagem feita ao Sistema de Suprimento teve como objetivo servir de base para o entendimento da origem das relações básicas entre Fornecedores e Clientes, ou seja, os atores que participam do **Sistema de Criação de Contributos** considerado.

A demonstração gráfica utilizada para a visualização do Sistema de Suprimento tem como principal virtude a simplicidade. Através dela é possível visualizar a existência de uma relação diádica entre os atores participantes, apesar de não permitir identificar quais são as funções que dão origem aos relacionamentos e as características dessas, que acabam por resultar no **Sistema de Criação de Contributos**.

Por esse motivo, o **Sistema de Criação de Contributos** em análise, apesar de ter como base o Sistema de Suprimento, tem uma abordagem totalmente própria, motivo pelo qual é apresentado na sequência.

7.4. CARACTERIZAÇÃO DOS RELACIONAMENTOS DIÁDICOS DO TRABALHO

Os relacionamentos diádicos considerados no trabalho são os resultantes do sistema de suprimento contido na Figura 60 (p. 245), que se assemelha à forma como normalmente são representadas as redes empresariais, de forma a deixar subentendido que essas relações se estabelecem pelas trocas de mercadorias, serviços, informações etc., em ambos os sentidos de direção.

A seguir são identificados os principais processos envolvidos nos relacionamentos.

7.4.1. Os processos nas relações diádicas

É importante destacar que alguns poucos fatores são potencialmente geradores de conflitos no relacionamento entre a Operadora e Gestores, uma vez que os Gestores não desfrutam de qualquer exclusividade, quer seja em termos de:

- Região
- Cliente
- Produto ou Serviço
- Contrato (continuidade pela renovação)

Além disso, a Operadora reserva para si a exclusividade no atendimento das chamadas “grandes contas” oriundas de grandes empresas particulares, órgãos públicos e outros cujo valor das faturas seja elevado. Para esses ela presta atendimento direto em todos os aspectos da relação e pode praticar política comercial diferenciada da permitida aos Gestores.

Apesar dos processos não serem muito complexos, eles podem apresentar algum desafio no que se refere ao tarifário e multiplicidade de

equipamentos e modalidades de negócios, os quais são frequentemente alterados pela Operadora. Para colmatar essas dificuldades, existem planos de formação e comunicação constante para a equipa de vendas dos canais.

Por esse motivo, os relacionamentos não podem ser classificados como sendo do tipo “complementar ou concorrente”. Eles são normalmente do tipo “complementar e concorrente”, uma vez que um canal pode ser um elo no sistema ou um concorrente no mesmo sistema e até no mesmo negócio.

Esses relacionamentos existem com o objetivo de promover a:

- Venda de produtos e serviços – telemóveis, PDA, comunicação por voz, internet e dados etc.;
- Gestão de contratos de prestação de serviços – contratos novos e renovações;
- Assistência técnica – suporte integral aos produtos e serviços.

A abordagem desses relacionamentos específicos é efetuada nos próximos tópicos, de forma a apresentar mais detalhadamente os elos criados.

7.4.1.1. Venda de Produtos e Serviços

Como dito, o canal representado pelo Gestor Empresarial não tem exclusividade, nem em relação à região de atuação, nem em relação aos Clientes que pode atender. Por conta disso, o chamado “trabalho de casa” de toda a equipa de vendas do canal é a prospeção de Clientes.

Através da prospeção de Clientes, a força de vendas identifica não só os novos Clientes para a Operadora como também as novas necessidades de Clientes antigos.

Detetar oportunidades antes da Operadora e de outros Agentes é de fundamental importância, uma vez que se a iniciativa for do Cliente, muito provavelmente ele procurará uma Loja, visto que estas tem grande visibilidade pois estão normalmente situadas em locais de grande fluxo de pessoas como em Centros Comerciais ou principais vias comerciais das cidades.

7.4.1.2. Gestão de Contratos

Ser o primeiro a chegar ao Cliente é o que resulta em termos de faturação já que o Gestor Empresarial tem seu ganho sobre os equipamentos vendidos e os contratos assinados por seu intermédio.

Depois de adquirido o produto ou serviço, o Canal nada ganha com as faturas mensais do Cliente. Num mesmo Cliente, ele só terá ganhos adicionais vendendo novos produtos ou serviços ou ainda renovando os contratos firmados.

Em relação a essa última fonte de faturação, o gestor comercial do canal faz o acompanhamento dos prazos de validade dos contratos, a fim de promover sua renovação junto ao Cliente antes que este o faça em alguma loja ou outro Gestor Empresarial se antecipe e o faça.

7.4.1.3. Assistência Técnica

Também o processo de Assistência Técnica não é exclusivo do Gestor Empresarial, uma vez que o Cliente Empresarial tem, além da própria Operadora, outras opções para solicitar Assistência Técnica, tais como as Lojas, as Lojas Empresariais, os Centros de Reparação e os outros Gestores Empresariais.

Apesar do Gestor Empresarial não auferir ganhos diretamente pela receção do Cliente que necessita de Assistência Técnica, a vantagem está na relação de confiança que se estabelece, e nas oportunidades de negócios no futuro.

7.5. METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia tem como objetivo orientar o processo de investigação, propondo métodos e formas de abordagem para efetivação da pesquisa.

Segundo Thiollent (1983), metodologia é a avaliação de técnicas de pesquisa com a geração ou a experimentação de novos métodos que dizem respeito tanto à observação quanto à projeção.

É considerado neste trabalho, que a metodologia não deve limitar-se apenas ao levantamento de dados e sim desenvolver a formulação de hipóteses, a conceituação teórica, a validação e a verificação. Por esse motivo, nesta parte do trabalho serão desenvolvidos os seguintes tópicos:

- Caracterização da pesquisa
- Variáveis da pesquisa
- Coleta e registo de dados

7.5.1. Caracterização da pesquisa

Para alcançar o objetivo proposto foi realizado um trabalho de campo no âmbito do setor de telefonia móvel em Portugal, envolvendo indiretamente a Operadora Vodafone através de seus Gestores Empresariais e Clientes Empresariais.

A pesquisa teve como objetivo:

- 1º. Testar a aplicabilidade e resultados do modelo **Visão Baseada no Contributo**, mais especificamente do seu componente Fator de Contributo para o Mercado – FCM.

- 2º. Identificar qual o contributo da Operadora e dos Gestores Empresariais para o objetivo dos Clientes Empresariais, com a percepção que uma vez que o objetivo a ser levado em conta pelo entrevistado durante a pesquisa foi o objetivo ao nível estratégico. O resultado da pesquisa retrata a importância estratégica da Operadora e dos Gestores Empresariais para o objetivo estratégico dos Clientes Empresariais.

Considerada mais apropriada à natureza e ao objetivo da pesquisa, a metodologia escolhida foi de pesquisa descritiva, de caráter exploratório, com instrumento de coleta de dados quantitativo.

Segundo Malhotra (2001, p. 108), a pesquisa descritiva é conclusiva e *“tem como principal objetivo a descrição de algo – normalmente características ou funções do mercado”*. Diz ainda que uma concepção descritiva requer *“uma especificação clara de quem, o que, quando, onde, por que e a maneira da pesquisa”*.

Brevian & Cervo (1996) entendem que os estudos exploratórios têm por objetivo buscar maiores informações sobre determinado assunto de estudo, principalmente quando há poucos conhecimentos sobre o problema a ser estudado. Dessa forma, tais estudos têm por objetivo familiarizar-se com o fenômeno ou obter nova percepção do mesmo e descobrir novas idéias.

Portanto, este trabalho enquadra-se na categoria de exploratório no sentido de permitir um aumento do conhecimento em torno do problema da utilização e da adequação do método de avaliação da importância estratégica de um recurso, de forma integrada e sistematizada. Também é um trabalho descritivo por procurar identificar os recursos, as competências e o quanto contribuem para o sistema de geração de contributo das empresas Fornecedoras, além de quais são os atributos valorizados pelos Clientes em relação à solução adotada.

7.5.1.1. Universo da pesquisa

O universo da pesquisa é composto por dois tipos de pesquisados, a saber:

- Gestor Empresarial – através de um levantamento feito no website da Operadora¹²⁸ em abril de 2010, foi possível identificar um total de 152 pontos de atendimento empresarial. Como muitos desses pontos são filiais, a pesquisa restringiu-se apenas ao número de organizações atuantes como Gestor Empresarial, resultando em 85 empresas.

¹²⁸ www.vodafone.pt

- Cliente Empresarial – Como não foi possível contar com a base de dados de Clientes Empresariais do Gestor focado, foi necessário fazer uma coletânea de Clientes Empresariais a partir de algumas bases de dados de empresas sem saber-se ao certo se tinham o status de Cliente Empresarial Vodafone.
Apesar disso, foi possível compor uma base de dados de empresas com 1039 registos, pertencentes a Portugal Continental e Ilhas.

Daí que foram enviados por correio cartas-convite para os 85 Gestores Empresariais e para as 1039 empresas, conforme exemplares contidos no Anexo 2 (p. 362) e Anexo 3 (p. 363).

7.5.1.2. Período da pesquisa

A pesquisa transcorreu em dois períodos subsequentes e ininterruptos, a saber:

- De 15/05/2010 a 30/06/2010 – como o objetivo foi concluir a coleta de dados em data anterior ao período de férias académicas, foi estabelecido, sem o conhecimento do pesquisado, uma primeira data limite que daria a oportunidade para a formulação e envio de lembretes no sentido de apelo para que participassem da pesquisa pois sua data de encerramento estava próxima.
- De 01/07/2010 a 23/07/2010 – àqueles convidados que ainda não haviam respondido à pesquisa, foi enviado uma segunda carta-convite¹²⁹ por meio de fax, comunicando a oportunidade daqueles que não participaram da primeira etapa que ainda o poderiam fazer, pois o prazo havia sido prorrogado. Durante todo o período da pesquisa, quando possível, foram estabelecidos contatos com os pesquisados no sentido de verificar a existência de alguma dificuldade e prestar maiores esclarecimentos, se necessários.

7.5.1.3. Balanço entre convites e respostas

Mesmo com o acompanhamento diário do desenvolvimento da pesquisa, e dos contatos mantidos com os pesquisados, a quantidade de respostas ficou abaixo das expectativas, como pode ser visto através da Tabela 68 (p. 251), que resume alguns dados contidos no Anexo 9 (p. 367).

O referido acompanhamento diário envolveu o monitoramento do andamento do processo através de relatórios em tempo real, que identificavam quando um pesquisado começava o processo de resposta, quanto tempo

¹²⁹ As cartas e envelopes foram impressos e postados com o timbre da Universidade de Aveiro

dispendia em cada fase, quando interrompia e quando concluía ou o abandonava. Toda interrupção deu origem a uma tentativa de contato para saber do respondente, se havia surgido alguma dificuldade que o tivesse levado a abandonar a pesquisa. Alguns casos tiveram sucesso, outros não.

Tabela 68 – Balanço convites x respostas

Descrição	Gestores Empresariais		Clientes Empresariais	
Convidados	87	100%	1039	100%
Responderam	17	19,5%	105	10,1%
Não Responderam	70	80,5%	934	89,9%
Expectativa	22	25,0%	155	15,0%

Também foram acompanhados os processos não iniciados, num total de 103, devido à devolução da correspondência pelo correio com o motivo “mudou-se”. Também para esses houve tentativas no sentido de se identificar a nova morada através do telefone constante na base de dados ou pela Internet, mas sem nenhum sucesso.

Portanto, como o objetivo da pesquisa não é inferir seus resultados ao universo de Clientes Empresariais ou Gestores Empresariais, mas sim explorar quais os resultados obtidos com o modelo e sistema de avaliação propostos, entende-se como satisfatórias as participações de 19,5% dos Gestores Empresariais e de 10,1% dos Clientes Empresariais convidados.

7.5.2. Variáveis da pesquisa

De acordo com o objetivo proposto e as questões de pesquisa estabelecidas, o trabalho foi dividido em fases distintas, cada uma com metas muito específicas:

1ª Fase – identificar, através do levantamento do estado da arte, quais as alternativas disponíveis capazes de responder as questões propostas.

2ª Fase – formatar o modelo teórico e desenvolver o sistema de avaliação capaz dar resposta às questões, a partir do resultado da reflexão sobre o estado da arte.

3ª Fase – definir as variáveis de pesquisa, de acordo com os seguintes grupos:

- Identificar os contributos valorizados pelo Cliente.
- Identificar a importância relativa dos contributos percebidos na solução.
- Identificar o nível de satisfação percebida em relação aos contributos da solução.

7.5.3. Coleta e registo de dados

O processo de coleta de dados foi realizado por meio de um *website* especialmente desenvolvido para a coleta de dados da pesquisa, ficando alojado nos servidores da Universidade de Aveiro.

Todo o *website* foi desenvolvido na linguagem C# contido no Visual Studio 2010 da Microsoft.

O acesso ao *website* deu-se através do endereço <http://iec.web.ua.pt> e pela *webpage* reproduzida no Anexo 6 (p. 366), através da qual apenas os convidados, detentores de uma senha individual tiveram acesso às funcionalidades para participar da pesquisa, mas não sem passar pela *webpage* de esclarecimentos disponível como Anexo 7 (p. 366) ou Anexo 8 (p. 367).

Cada participante teve o questionário composto dinamicamente, de forma que as alternativas foram apresentadas aleatoriamente, com o objetivo de eliminar a possibilidade de algum viés nas respostas.

Também dinamicamente o *website* foi munido de funcionalidades de controlo e filtragem, de forma a não permitir que algum item ficasse sem resposta e que alguma resposta ficasse fora dos parâmetros mínimos e máximos estabelecidos.

Outra funcionalidade do *website* foi a de apresentar cada *webpage* respeitando a mesma sequência lógica de resposta, além de disponibilizar, à distância de um clique ou do passar do apontador do “rato” sobre o termo em dúvida, a explicação sobre o conceito daquilo que estava sendo pedido para ser respondido.

O registo dos dados coletados foi no aplicativo SQLServer instalado nos servidores da UA, sendo que ao final da pesquisa tais dados migraram para o aplicativo Microsoft Excel 2010, onde foram analisados.

Como é sabido, há sempre uma grande dificuldade em obter uma ampla adesão à pesquisa por parte dos pesquisados. No sentido de minimizar essa dificuldade, já na carta-convite ao participante foi mencionado que o reconhecimento do esforço com a participação seria retribuído de duas formas àqueles que a concluíssem, através de:

1. Informações sobre a composição estratégica da sua Cadeia de valor¹³⁰ e do seu nível de dependência das tecnologias da Operadora de comunicação móvel Vodafone.

¹³⁰ Apesar do trabalho ter questionado fortemente a questão do valor, utilizou-se o termo Cadeia de valor por ser mais familiar ao pesquisado do que Sistema de Criação de Contributos.

2. Oferta de um *software* especialista para a gestão de preços, instalável em um ou mais computadores na organização do pesquisado.

O processo de coleta de dados na pesquisa para os Clientes Empresariais transcorreu como consta no Anexo 4 (p. 364) e para os Gestores Empresariais como consta no Anexo 5 (p. 365).

7.6. CONCLUSÕES

Pode-se considerar que o processo de pesquisa transcorreu sem maiores percalços, uma vez que os pesquisados foram previamente determinados através da base de dados considerada e sua participação monitorada.

Naturalmente que houve a necessidade de algum reforço na solicitação de respostas tendo em vista que em função dos afazeres empresariais, vários pesquisados não puderam responder às perguntas tão logo receberam o convite, o que deu origem a solicitações adicionais junto a eles para que fosse possível concluir o processo com um número mínimo aceitável de respostas.

CAPÍTULO 8. PERGUNTAS FORMULADAS NA PESQUISA

8.1. INTRODUÇÃO

Os itens do questionário utilizados na pesquisa foram formulados na sequência do apresentado pelo Anexo 4 (p. 364) e pelo Anexo 5 (p. 365), através de interfaces constituídas por *webpages* que automaticamente conduziam o pesquisado através das perguntas durante todo o processo, de forma sequencial e sobre a qual ele ia sendo informado cada vez que cumpria uma nova etapa através de uma barra de menu do lado esquerdo da *webpage*, a fim de que ele pudesse perceber o caminho percorrido e a a percorrer até o final.

Para todas as perguntas formuladas na pesquisa, o pesquisado contava com alternativas de resposta através de múltipla escolha.

O processo de coleta de dados, a partir da palavra-passe previamente fornecida ao pesquisado, já personalizava totalmente as perguntas e as interfaces dependendo do respondente ser um Cliente ou um Gestor.

Apesar do processo ser personalizado de acordo com o tipo de respondente, é possível identificar cada fase do processo, bem como as perguntas e alternativas de respostas disponíveis, como consta nos itens que seguem.

8.2. AVALIAÇÃO DE CONHECIMENTO DO RESPONDENTE

O objetivo desta etapa da pesquisa é avaliar o nível de popularidade de alguns conceitos básicos entre os respondentes, de forma que seja possível ter um mínimo de informação a respeito de seus conhecimentos prévios sobre o tema em estudo pelo trabalho.

Para atingir esses objetivos foram criadas e disponibilizadas interfaces web específicas segundo o tipo de pesquisado, se Cliente ou Gestor, sendo que após o preenchimento foi disponibilizada de imediato sua correção e apresentação da resposta correta. A *Webpage* 1 (p. 256) representa a interface disponibilizada ao respondente.

As perguntas formuladas através do modelo de respostas de múltipla escolha, são de nível básico e não deveriam representar grande desafio para os respondentes que ocupam posição de gestão nas organizações pesquisadas. Na sequência são apresentadas as perguntas e as alternativas de respostas (AR) para cada uma delas.

Webpage 1 – Avaliação prévia de conhecimentos

Objectivo Académico		
Avaliar a importância estratégica do Gestor Comercial e do fornecedor Vodafone para a cadeia de valor da sua organização.		
Objectivo básico em relação à sua organização		
1º conhecer a importância estratégica das tecnologias de comunicação e informação para a Cadeia de Valor da sua empresa;		
2º identificar a importância dos Atributos dessas tecnologias e dos serviços inerentes, para sua Cadeia de Valor.		
3º identificar o seu nível de Satisfação com os Atributos e o nível de dependência de seu negócio para com o fornecedor.		
As perguntas abaixo tem como objectivo avaliar o nível de popularidade dos conceitos de Michael Porter.		
Pergunta 1: O que se entende por Cadeia de Valor?		
Resposta	Alternativas de resposta (apenas uma é correcta)	ID
<input type="radio"/>	Conjunto de actividades desde as relações com os fornecedores, produção, venda e distribuição.	AR1AR1
<input type="radio"/>	Relações de abastecimento entre fornecedores e clientes.	
<input type="radio"/>	Relações de produção entre os empregados e a empresa.	AR3AR3
Pergunta 2: O que é um Sistema de Valores?		
Resposta	Alternativas de resposta (apenas uma é correcta)	ID
<input type="radio"/>	Conjunto de actividades entre fornecedores e clientes.	AR1AR1
<input type="radio"/>	Relações entre o sistema bancário e as empresas.	
<input type="radio"/>	Relações entre os accionistas e a Bolsa de Valores.	

Pergunta 1. O que se entende por Cadeia de valor?

- AR 1. Conjunto de atividades desde as relações com os Fornecedores, produção, venda e distribuição.
- AR 2. Relações de abastecimento entre Fornecedores e Clientes.
- AR 3. Relações de produção entre os empregados e a empresa.

Pergunta 2. O que é um Sistema de valores?

- AR 1. Conjunto de atividades entre Fornecedores e Clientes.
- AR 2. Relações entre o sistema bancário e a empresa.
- AR 3. Relações entre os acionistas e a Bolsa de valores.

Pergunta 3. A que se refere o conceito de atividades Primárias?

- AR 1. Refere-se às atividades que apoiam direta ou indiretamente as atividades de apoio ou suporte.
- AR 2. Refere-se às atividades relacionadas com a aquisição e disponibilização dos recursos para a produção.
- AR 3. Refere-se às atividades relacionadas com a criação ou transformação de produtos e serviços.

Pergunta 4. A que se refere o conceito de atividades de apoio ou suporte?

- AR 1. Refere-se às atividades de apoio logístico necessárias para a execução das atividades primárias.
- AR 2. Refere-se às atividades de manutenção, de limpeza, de segurança e de formação dos recursos necessárias às atividades primárias.
- AR 3. Refere-se às atividades que apoiam, direta ou indiretamente a execução das atividades primárias.
- Pergunta 5. Qual alternativa contém termos cujo significado os tornam sinônimos do termo atributo?
- AR 1. Característica distintiva – Inerente – Peculiaridade.
- AR 2. Peso – Preço – Qualidade.
- AR 3. Qualidade – Preço – Altura.

8.3. MACROATRIBUTOS

Esta etapa da pesquisa tem como objetivo conhecer, entre os macroatributos propostos e apresentados na Tabela 50 (p. 191), quais são identificados pelo respondente e a importância deles para o objetivo estratégico da empresa.

Como já fora dito, utilizou-se o termo “atividades” em lugar de “macroatributos”, tendo em vista que os respondentes estão mais familiarizados com o primeiro do que com o segundo. Apesar de conceitualmente serem distintas, entendemos que seria mais fácil o respondente entender as opções de resposta como atividades.

Também por uma questão de familiaridade do pesquisado com os conceitos de Porter, a pergunta formulada utilizou os termos “atividades estratégicas” e “cadeia de valor”, apesar das críticas sobre a utilização dos termos “cadeia” e “valor”.

Sendo assim, para o trabalho são necessárias duas intervenções do respondente, que são:

- Identificação dos macroatributos, seguido da
- Importância dos macroatributos

8.3.1. Identificação dos macroatributos

O objetivo desta etapa da pesquisa envolvendo as atividades é identificar quais existem no sistema de criação de contributos da empresa pesquisada.

Por esse motivo, a questão proposta ao pesquisado é a que segue:

- Pergunta 6. Quais atividades estratégicas existem na cadeia de valor de sua empresa?

Assim sendo, a pergunta e as alternativas de resposta estão contidas na

Webpage 2 (p. 258).

Webpage 2 – macroatributos existentes no Cliente

Quais Actividades Estratégicas EXISTEM na Cadeia de Valor da sua empresa?

Actividades Estratégicas da Cadeia de Valor da sua Empresa

(Para abrir ou fechar o painel explicativo, clique na barra preta acima.)

Actividades Estratégicas da Cadeia de Valor			
Natureza HUMANA			
ID	Grupo	Focos das Actividades Estratégicas	Assinale se Existir na empresa
0001	Humano	Humano	<input type="checkbox"/>
0002	Humano	Cultural	<input type="checkbox"/>
Natureza SOLUÇÃO			
ID	Grupo	Actividades Estratégicas	Assinale se Existir na empresa
0003	Solução	Performance	<input type="checkbox"/>
0004	Solução	Sensibilização	<input type="checkbox"/>
0005	Solução	Capacitação	<input type="checkbox"/>

8.3.2. Importância dos macroatributos

Uma vez identificados os macroatributos existentes no **Sistema de Criação de Contributos** da empresa, há a necessidade de conhecer, segundo a visão do respondente, numa escala de 0 a 10, qual a importância relativa delas para o atingimento do objetivo estratégico da empresa. Para tal, formulou-se a Pergunta 7 através da Webpage 3 (p. 258).

Pergunta 7. Qual a importância das atividades estratégicas para o atingimento do principal objetivo estratégico da empresa?

Webpage 3 – Importância dos macroatributos para o Cliente

Qual a IMPORTÂNCIA das Actividades Estratégicas para o atingimento do PRINCIPAL Objectivo Estratégico da empresa?

Importância das Actividades Estratégicas

(Para abrir ou fechar o painel explicativo, clique na barra preta acima.)

Escala de importância para atribuição

0=Nenhum(a) 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10=Máximo(a)

Actividades ESTRATÉGICAS			
ID	Grupo	Actividades Estratégicas	Importância relativa das Actividades
0001	Relacionamento	Tecnológico	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
0002	Material	Económico	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
0003	Solução	Posse	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
0004	Relacionamento	Ambiental	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
0005	Solução	Capacitação	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
0006	Marca	Solução	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
0007	Humano	Cultural	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

8.4. ATRIBUTOS

Esta etapa da pesquisa tem como objetivo conhecer, entre os macroatributos propostos e apresentados na Tabela 50 (p. 191), quais são

identificados pelo respondente e a importância deles para o objetivo estratégico da empresa.

Como foi possível ver através da Tabela 16 (p. 157), foi compilada uma lista com 38 atributos, cada um com seu significado, e através da Tabela 50 (p. 191) foram demarcados potencialmente no âmbito de quais macroatributos eles podem existir.

Resulta das tabelas mencionadas o que consta Tabela 51 (p. 191), que traduz de outra maneira o identificado pela Tabela 50 (p. 191).

Assim, tomando por base cada um dos macroatributos indicados como existentes no sistema da empresa (item 8.3.2), torna-se necessário identificar e avaliar os atributos percebidos pelo respondente nas soluções dos Fornecedores envolvidos no trabalho (Vodafone e Gestor Empresarial).

Sendo assim, no âmbito dos atributos são necessárias três intervenções do respondente, que são:

- Identificação dos atributos
- Importância dos atributos
- Satisfação com os atributos

8.4.1. Identificação dos atributos

No âmbito dos atributos, a primeira necessidade para a continuidade do trabalho é solicitar ao respondente que identifique quais deles existem em cada conjunto sugerido como integrante de um macroatributo.

Essa solicitação de identificação se fez através da Pergunta 8, contida na *Webpage* 4 (p. 260).

Pergunta 8. Identifique os atributos mais relevantes e desejáveis nos seus Fornecedores Vodafone (Gestor Empresarial e Vodafone).

Unicamente por uma questão de limitação na capacidade de motivar o pesquisador a submeter-se a um processo que consumisse muito do seu tempo, o trabalho teve que se auto-impor algumas restrições ao considerar o que segue:

- Como são 21 os macroatributos propostos, a Tabela 50 (p. 191) restringiu os relacionamentos de forma que a quantidade de atributos não excedesse a 10 por macroatributo. Mesmo assim, chegou-se a um total de 176 atributos.
- Se, eventualmente, um respondente identificasse os 176 atributos, no caso de ser um Cliente, as três fases envolvendo os atributos teria que lidar com 528 itens, o que certamente geraria muita desmotivação e desistência de participação do processo.
- Por esse motivo, foi necessário limitar o número de indicações de

atributos por parte do respondente, num mínimo de 3 e num máximo de 5 atributos por macroatributo. Assim, o número de itens cairia para no máximo 315 itens, o que não é pouco.

Webpage 4 – Identificação dos atributos mais relevantes e desejáveis

Identifique os Atributos MAIS RELEVANTES e DESEJÁVEIS nos seus fornecedores Vodafone (Gestor Empresarial e Vodafone)
 Indique um mínimo de 3 e um máximo de 5 Atributos para cada grupo)

☒ **Atributos dos prods/serviços do cliente, mais importantes para sua empresa**

(Para abrir ou fechar o painel explicativo, clique na barra preta acima.)

SOLUÇÃO			
- Performance			
ID	Grupo	Atributos	Importante
1	Performance	Cobertura	<input type="checkbox"/>
2	Performance	Singularidade	<input type="checkbox"/>
3	Performance	Disponibilidade	<input checked="" type="checkbox"/>
4	Performance	Durabilidade	<input type="checkbox"/>
5	Performance	Visibilidade	<input checked="" type="checkbox"/>
6	Performance	Praticidade	<input type="checkbox"/>
7	Performance	Entrega	<input checked="" type="checkbox"/>
8	Performance	Segurança	<input checked="" type="checkbox"/>

Evidentemente que esse balizamento representa uma interferência no processo, mas como decidiu-se por privilegiar a validação da metodologia, mesmo que isso representasse uma redução na precisão dos resultados obtidos, a limitação das indicações dos atributos e a impossibilidade de identificação de algum que não esteja contido na Tabela 16 (p. 157) ou com enquadramento diferente do constante na Tabela 50 (p. 191), foram considerados suportáveis face os objetivos a serem alcançados com o trabalho. É nesse contexto que os itens seguintes transcorrem.

8.4.2. Importância dos atributos

Uma vez identificados os atributos dos produtos e serviços do Fornecedor (Vodafone ou Gestor Empresarial), o Cliente, através do respondente, deve atribuir, numa escala de 0 a 10 com intervalos de 0,5, o quanto cada um deles atributos é importante para o atingimento do principal objetivo estratégico da empresa.

Como demonstrado na Figura 60 (p. 245), os Clientes contam com dois Fornecedores para a mesma necessidade, a Vodafone e o Gestor Empresarial. Em razão disso, a mesma questão é apresentada em duas versões.

Uma primeira versão na forma da Pergunta 9 e através da *Webpage 5* (p. 261), quando se destina a um Cliente Empresarial e/ou Gestor Empresarial.

Pergunta 9. Qual a importância dos atributos dos produtos e serviços fornecidos pela Vodafone?

Webpage 5 – Importância dos atributos fornecidos pela Vodafone

Qual a IMPORTÂNCIA dos Atributos dos PRODUTOS e SERVIÇOS fornecidos pelo seu fornecedor Vodafone?

Importância dos Atributos dos Bens fornecidos pela Vodafone
(Para abrir ou fechar o painel explicativo, clique na barra preta acima.)

Escala de importância considerada
0=nenhum(a) 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 10=Máximo(a)

SOLUÇÃO

ID	Atributos do Grupo	Importância do Atributo para o seu negócio
001	Cobertura	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
002	Durabilidade	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
003	Disponibilidade	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Forma

Uma segunda versão na forma da Pergunta 10 e através da Webpage 6 (p. 261), quando se destina a um Cliente.

Pergunta 10. Qual a importância dos atributos dos produtos e serviços fornecidos pelo Gestor Empresarial?

Webpage 6 – Importância dos atributos fornecidos pelo Gestor Empresarial

Qual a IMPORTÂNCIA dos Atributos dos PRODUTOS e SERVIÇOS fornecidos pelo seu Gestor Empresarial Vodafone?

Importância dos Atributos dos Bens fornecidos pelo seu Gestor Comercial Vodafone)
(Para abrir ou fechar o painel explicativo, clique na barra preta acima.)

Escala de importância considerada
0=nenhum(a) 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 10=Máximo(a)

SOLUÇÃO

ID	Atributos do Grupo	Importância do Atributo para o seu negócio
001	Durabilidade	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
002	Disponibilidade	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
003	Cobertura	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Forma

ID	Atributos do Grupo	Importância do Atributo para o seu negócio
004	Portabilidade	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Com isso, tem-se que ao Cliente são propostas duas perguntas, a Pergunta 9 e a Pergunta 10, uma vez que serve-se em parte da Vodafone e em parte do Gestor Empresarial.

O que não pode deixar de ser mencionado é o elevado risco de imperfeição nas respostas, dadas as limitações do meio utilizado para sua obtenção, apesar dos esclarecimentos específicos em cada passo de todo o processo.

Particularmente no que diz à avaliação da importância do atributo, o risco reside na possibilidade do respondente apenas considerar a “importância absoluta” e não a “importância relativa” do atributo.

Em outros termos, isso quer dizer que a resposta não assistida às perguntas, o que só seria possível num processo presencial, é possível que o respondente, utilizando-se como exemplo o conteúdo da *Webpage* 6 (p. 261), Natureza solução, Função Produção e macroatributo Forma, ao considerar o atributo Portabilidade, tenha atribuído um nível de importância de 8,5 considerando o quanto esse atributo é importante em si, esquecendo-se de que do ponto de vista do quesito Forma de seu processo de criação de contributos, também fazem parte, como indicado, o atributo Durabilidade e Cor, além de possivelmente outros atributos de soluções fornecidas por outros Fornecedores.

Como se pode ver, o somatório das importâncias dos atributos Durabilidade (2,5), Disponibilidade (6,0) e Cobertura (4,0) resulta em 12,5 pontos, o que excede o limite de 10,0 se fossem considerados apenas esses três atributos como suficientes para o macroatributo Performance da solução produzida pelo Cliente.

Para que se tenha uma ideia da falta que faz um acompanhamento técnico aquando da aplicação do modelo, tome-se como exemplo o facto de que o Gestor Empresarial focado, que pode ser considerado como tendo o respondente melhor preparado para as perguntas, dos 21 macroatributos, 19 obtiveram como somatório dos atributos um valor superior a 10 pontos de importância, o que representa uma sobrevalorização generalizada da importância dos atributos, o que vai ser perceptível no resultado final.

8.4.3. Satisfação com os atributos

Para os atributos identificados e com importância quantificada, é pedido ao respondente (Cliente ou Gestor Empresarial), que indique, numa escala de 0 a 10 com intervalos de 0,5, o nível de satisfação Percebida em relação a cada um deles.

Portanto, para cada atributo importante foi solicitada ao Cliente a avaliação do nível de satisfação, através da Pergunta 11 na *Webpage* 7 (p. 263).

Pergunta 11. Qual o nível de satisfação com os atributos fornecidos pela Vodafone?

Webpage 7 – Satisfação com os atributos fornecidos pela Vodafone

Qual o nível de SATISFAÇÃO com os Atributos dos PRODUTOS e SERVIÇOS fornecidos pelo seu fornecedor Vodafone?

Satisfação com os Atributos dos Produto/Serviços fornecidos pela Vodafone

(Para abrir ou fechar o painel explicativo, clique na barra preta acima.)

Escala de satisfação considerada

0=nenhum(a) 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 10=Máximo(a)

SOLUÇÃO

Performance

ID	Atributos do Grupo	Nível de Satisfação com o Atributo
PROD01	Durabilidade	7
PROD02	Cobertura	6
PROD03	Disponibilidade	9

Forma

Por sua vez, ao Gestor Empresarial apenas é proposta a Pergunta 12, que consta na Webpage 8 (p. 263).

Pergunta 12. Qual o nível de satisfação com os atributos dos Produtos e Serviços fornecidos pelo seu Gestor Empresarial Vodafone?

Webpage 8 – Satisfação com os atributos fornecidos pelo Gestor Empresarial

Qual o nível de SATISFAÇÃO com os Atributos dos PRODUTOS e SERVIÇOS fornecidos pelo seu Gestor Empresarial Vodafone?

Satisfação com os Atributos dos Produtos/Serviços fornecidos pelo Gestor Empresarial Vodafone.

(Para abrir ou fechar o painel explicativo, clique na barra preta acima.)

Escala de satisfação considerada

0=nenhum(a) 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 10=Máximo(a)

Dimensão PRODUTO

Dimensão Produto - Performance

ID	Atributos do Grupo	Nível de Satisfação com o Atributo
PROD01	Durabilidade	7
PROD02	Cobertura	4
PROD03	Disponibilidade	5

Dimensão Produto - Forma

ID	Atributos do Grupo	Nível de Satisfação com o Atributo
PROD04	Cor	9

As respostas obtidas a respeito do nível de satisfação com os atributos não está sujeita aos mesmos desafios das relativas ao nível de Importância, tendo em vista que a satisfação é uma medida relativa mas não compartilhada com os demais atributos necessários aos objetivos da empresa.

8.5. PARECER DO RESPONDENTE SOBRE A PESQUISA

Após o respondente ter ultrapassado todas as fases da pesquisa, e ser informado sobre a “importância (%) dos produtos e serviços do Fornecedor Vodafone para a Cadeia de valor de sua empresa”, separadamente entre o Fornecedor Vodafone e o Gestor Empresarial que o atende, ele é convidado a opinar sobre alguns aspectos da pesquisa, através das perguntas abaixo:

Pergunta 13. Nível de compreensão em relação aos objetivos da pesquisa.

Pergunta 14. Nível de pertinência da pesquisa.

Pergunta 15. Nível de compreensão em relação aos resultados da pesquisa.

Pergunta 16. Nível de coincidência com que os resultados expressam a percepção que tenho da realidade.

Pergunta 17. Nível de aplicabilidade do modelo de análise na generalidade dos ramos de negócios e mercados.

O objetivo destas perguntas é obter uma visão de como o respondente, cujos conhecimentos iniciais foram avaliados conforme descrito no item 8.2, compreenderam o processo pelo qual se submeteram e entenderam o significado dos resultados obtidos.

Para isso, o respondente tem ao seu dispor a interface representada pela *Webpage 9* (p. 264) para expressar sua opinião através de uma escala numérica com limite inferior em 0 e limite superior em 10, com intervalos de 0,5 ponto, sendo que 0 equivale a “nenhuma” e 10 a “total ou plena”

Webpage 9 – Interface para acolhimento da opinião do respondente

Sua opinião		
Pede-se que opine sobre os seguintes aspectos da pesquisa		
ID	Aspectos a opinar	Nenhuma<<<< OPINIÃO >>>>Total
01	Nível de compreensão em relação aos objectivos da pesquisa.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
02	Nível de pertinência da pesquisa.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
03	Nível de compreensão em relação aos resultados da pesquisa.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
04	Nível de coincidência com que os resultados expressam a percepção que tenho da realidade.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
05	Nível de aplicabilidade do modelo de análise na generalidade dos ramos de negócios e mercados.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Antes do convite aos respondentes para participarem da pesquisa, o *website* foi submetido a um pré-teste composto por inúmeras simulações com o objetivo de depurar suas rotinas de eventuais erros e ao mesmo tempo verificar a consistência do encadeamento das perguntas e o aperfeiçoamento dos pontos que poderiam suscitar dúvidas aos respondentes.

8.6. CONCLUSÕES

No que se refere às perguntas formuladas, foi possível constatar que a terminologia utilizada foi adequada, já que não se teve notícia de dúvidas na sua interpretação e nem na forma de coleta das respostas.

Pela análise dos resultados, foi detetado que perguntar-se diretamente ao pesquisado qual o nível de importância de um determinado fator para o seu negócio, leva-o a sobrevalorizar a resposta, tendo em vista que ele acaba por perder as referências de outros fatores também importantes. Para perguntas dessa natureza a melhor metodologia é a de Análise Conjunta, mas devido ao número de fatores a serem avaliados, seria necessário muito mais tempo para resposta, o que certamente levaria à desistência de participar da pesquisa por parte da maioria dos respondentes.

Assim, considerando que o cariz da pesquisa foi exploratório, manteve-se a metodologia o que permitiu testar os conceitos e modelos propostos.

CAPÍTULO 9. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Considerando que a base conceitual sobre a qual os dados coletados pela pesquisa foram submetidos já foi desenvolvida nos capítulos anteriores, obedecendo a sistematização própria deste trabalho, este capítulo trata da apresentação dos resultados obtidos pela pesquisa e tratados segundo a **Visão Baseada no Contributo** apresentada e defendida neste trabalho.

Conforme fora dito no item 1.4.1, o objetivo geral deste trabalho é desenvolver e testar uma metodologia que permita mensurar a importância estratégica do Fornecedor para o Cliente. Por esse motivo, a análise dos resultados tem como principal objetivo identificar e analisar a qualidade da informação obtida com o tratamento dos dados pela metodologia proposta. Como não poderia deixar de ser, a qualidade da informação está relacionada com a capacidade da mesma em contribuir para a identificação da natureza e composição dos requisitos dos Clientes de um dado mercado, o nível de contributo da organização Fornecedora no sentido de atender tais requisitos, e da posição relativa de cada um dos agentes (Clientes e Fornecedores) no mercado, de forma a apontar claramente os pontos a merecerem maior atenção para a busca da vantagem competitiva no processo de avaliação, formulação e planejamento e implementação estratégica.

Pelo exposto, fica claro que não é objetivo deste trabalho um entendimento mais aprofundado ou a explicar os motivos que fazem com que os dados entre os pesquisados diverjam ou converjam. O olhar atento a essas informações deve ser apenas na medida de sua capacidade de representar uma certa realidade derivada da metodologia utilizada no tratamento dos dados.

9.1. MATRIZES DE TRATAMENTO DOS DADOS

Para uma adequada compreensão do processo adotado para o tratamento dos dados pesquisados optou-se por identificar como focados:

- o Cliente Empresarial aleatoriamente¹³¹ escolhido, cujo número de identificação interno é CL953–6481; e
- o Gestor Empresarial que apoiou o desenvolvimento deste trabalho, cujo número de identificação interno é GC250–1440.

O Cliente Empresarial tem suas carências de comunicação atendidas pela Operadora de telefonia móvel (Vodafone) e por um de seus canais

¹³¹ A utilização da expressão aleatoriamente, neste caso, não deve ser tomada como representativa do rigor estatístico que a reveste, pois a identificação do Cliente Empresarial, apesar de ter sido ao acaso, sem que nenhuma preferência fosse considerada, não se submeteu a qualquer metodologia que permitisse rigorosamente considerar a indicação realmente aleatória.

denominado Gestor Empresarial. Assim, o Cliente Empresarial tem dois Fornecedores que se completam, o Fornecedor Vodafone e o Fornecedor Gestor.

O Gestor Empresarial, doravante denominado apenas como Gestor, tem suas carências atendidas apenas pela Operadora de telefonia móvel (Vodafone). Assim, o Gestor, diferentemente do Cliente Empresarial, tem apenas um Fornecedor, a Vodafone.

Para exemplificar o tratamento dos dados coletados pela pesquisa, é utilizado o Cliente Empresarial, tendo em vista que ele envolve dois Fornecedores, cujos resultados necessitam de consolidação, enquanto que o tratamento dos dados do “Gestor” não requer consolidação pois este só tem um Fornecedor.

Por esse motivo são apresentadas as tabelas com os dados e os resultados obtidos para:

- Cliente Empresarial focado (CL953–6481), com o que temos:
 - Anexo 10 (p. 368) – contém os dados fornecidos pelo Cliente Empresarial focado em resposta às perguntas inerentes à Operadora, bem como os resultados obtidos com o seu tratamento, conforme o demonstrado pela Tabela 57 (p. 208).
 - Anexo 11 (p. 369) – contém os dados fornecidos pelo Cliente Empresarial focado em resposta às perguntas inerentes ao Gestor Empresarial, bem como os resultados obtidos com o seu tratamento.
 - Anexo 12 (p. 370) – contém os resultados da consolidação dos dados obtidos e tratados pelo Anexo 10 (p. 368) e Anexo 11 (p. 369).
- Gestor focado (GC250–1440), com o que temos:
 - Anexo 13 (p. 371) – contém os dados fornecidos pelo Gestor focado em resposta às perguntas inerentes à Operadora, bem como os resultados obtidos com o seu tratamento, conforme o demonstrado pela Tabela 57 (p. 208).

Como já fora apresentado pelo item 6.4.4 (p. 218), o FCM resulta de um processo de hierarquização dos contributos de cada um dos atributos da solução disponibilizada ao Cliente.

Essa hierarquização, nada mais é do que o agrupamento dos contributos, segundo alguns critérios, conforme apresentado pela Figura 55 (p. 219), e que são:

- Atributos;
- Macroatributos;
- Funções;
- Naturezas;

- Dimensões;
- FCM (Fator de Contributo para o Mercado)

Os itens na sequência apresentam os resultados obtidos com a pesquisa, de acordo com a hierarquia apresentada.

9.2. FATOR DE CONTRIBUTO PARA O MERCADO

Como já foi referido, o Fator de Contributo para o Mercado (FCM) é medido em pontos ou em percentual, a partir de dois pontos de vista, que são:

- Cliente – parte da visão do Cliente Empresarial a respeito do contributo de seu Fornecedor de telefonia móvel (a Operadora Vodafone) e do canal da Operadora (agente) que o atende.
- Gestor – parte da visão do Gestor Empresarial a respeito do contributo de seu Fornecedor de produtos e serviços de telefonia móvel (a Operadora). Também nesta categoria de pesquisados há a figura do Gestor focado, já mencionado no item 7.2.2 (p. 242).

9.2.1. Contributos

Sob o ponto de vista da relação Cliente-Fornecedor, tanto o Cliente Empresarial como o Gestor Empresarial são Clientes da Operadora Vodafone. No entanto, o Gestor Empresarial é Cliente apenas da Operadora Vodafone.

Por esse motivo, ambos, Cliente Empresarial e Gestor Empresarial responderam as mesmas perguntas, de forma que os dados permitiram o cálculo dos contributos de cada um deles em termos percentuais e em termos de pontos obtidos.

9.2.1.1. Contributos em percentual

Para que o contributo percentual possa ser calculado e represente uma medida de importância estratégica para o Cliente, é necessário conhecer a importância relativa de cada um dos macroatributos que integram seu **Sistema de Criação de Contributos**.

Os contributos percentuais, por serem expressos em uma unidade de medida relativa, cujo valor máximo é 100%, deve ser entendido como consta na Definição 25 (p. 269).

Definição 25 – Contributo percentual

<p>Contributo percentual corresponde à importância relativa do fator analisado para o Sistema de Criação de Contributos do Cliente, constituído por recursos e competências necessárias ao atingimento de seus objetivos estratégicos.</p>
--

9.2.1.1.1. *Macroatributos – importância para os Clientes*

A identificação do nível de importância de cada um dos macroatributos para o objetivo do Cliente é fundamental para a apuração do contributo para o mercado, uma vez que representa a importância estratégica de cada um dos macroatributos, segundo a ótica do Cliente.

Como pode ser visto no Anexo 14 (p. 372), a pesquisa realizada junto aos Clientes mostrou que os macroatributos sugeridos compõem quase que na totalidade (99,8%)¹³² os sistemas de contributos dos pesquisados.

Essa constatação acaba por validar o resultado obtido com a compilação dos trabalhos dos vários autores analisados e constantes no CAPÍTULO 5 (p. 141) que ao final sugeriu o **Sistema de Criação de Contributos** composto por macroatributos, conforme Tabela 69 (p. 270).

Tabela 69 – Lista de macroatributos

Macroatributos		
Econômico	AE	Econômico
Financeiro	AF	Financeiro
Material	AM	Material
Humano	AH	Humano
Cultural	AC	Cultural
Inovação	TI	Inovação da solução
Know-how	TK	Know-how na solução
Performance	PD	Performance da solução
Forma	PF	Forma da solução
Assistência	PA	Assistência à solução
Capacitação	PC	Capacitação para a solução
Sensibilização	PS	Sensibilização sobre a solução
Lugar	PL	Disponibilidade da solução
Posse	PP	Instrumentos e políticas que facilitam a posse da solução
Solução	MP	Prestígio da marca da solução
Instituição	MI	Prestígio da marca institucional
Tecnológico	RT	Relacionamento através de meio tecnológico
Humano	RH	Relacionamento humano
Institucional	RI	Relacionamento institucional
Comunitário	RC	Relacionamento com a comunidade
Ambiental	RA	Relacionamento com o meio ambiente

O Anexo 14¹³³ (p. 372) apresenta os resultados obtidos em relação aos macroatributos de todos os Clientes pesquisados, e os disponibiliza destacando na primeira linha o Cliente Empresarial focado e a partir daí todos os outros, de forma que os resultados totais ao final da referida tabela não incluem o Cliente

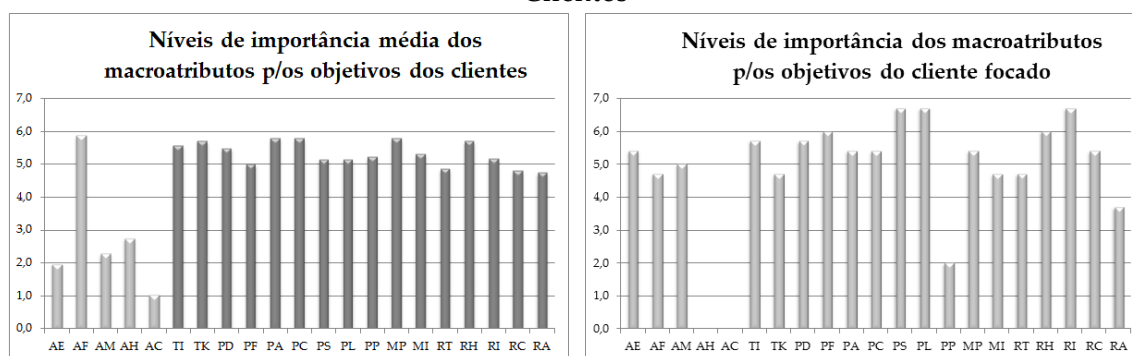
¹³² O percentual corresponde à representatividade dos clientes cujo somatório atingiu os 100%.

¹³³ Os * ao lado do código do cliente na coluna CliID tem por objetivo apenas indicar os clientes do gestor focado.

Empresarial focado, o que permite uma comparação entre eles. Esse critério de apresentação é mantido em todas as tabelas que envolvem os Clientes ou os Gestores.

Como pode ser visto no Gráfico 1 esquerdo (p. 271), a pesquisa revelou pouco equilíbrio na importância atribuída aos macroatributos de apoio (AE–AF–AM–AH–AC) e bastante equilíbrio nos distintivos (TI–TK–PD–PF–PA–PC–PS–PL–PP–MP–MI–RT–RH–RI–RC–RA).

Gráfico 1 – Níveis de importância média dos macroatributos p/os objetivos dos Clientes



Em relação aos macroatributos de apoio AF – Apoio Financeiro, pode ser considerado normal seu elevado nível de importância, tendo em vista que a realidade dos mercados no que se refere à escassez de recursos financeiros tem feito com que tais serviços tenham bastante importância. Vê-se inclusive que ele obteve o maior nível de importância entre todos os outros.

No que se refere aos macroatributos distintivos, o relativo equilíbrio na importância média entre eles, pode sugerir justificativas com o seguinte teor:

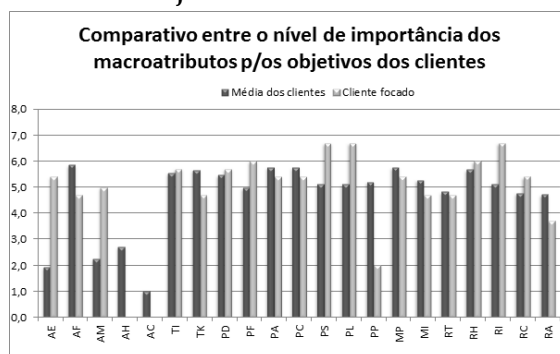
- 1ª. Como os Clientes pertencem a diversos ramos de negócios, pode-se entender que no seu conjunto as diferenças entre as importâncias acabam por se anular. Havendo interesse ou a necessidade de confirmar tal hipótese, é possível um aprofundamento da análise no sentido de analisar os resultados segregando as organizações por ramos de atividade.
- 2ª. A metodologia utilizada na coleta de dados da pesquisa pode ter levado o respondente a simplesmente entender que todos os macroatributos da sua organização são importantes, e por esse motivo, as diferenças de importância não se apresentam de forma muito acentuada. Se tivesse sido possível utilizar a metodologia da Análise Conjunta, muito provavelmente os níveis de importância seriam mais desnivelados do que os obtidos.

Em relação ao Cliente Empresarial focado, o representado pelo Gráfico 1 direito (p. 271) corrobora a afirmação de que as diferenças entre as importâncias dos macroatributos acabam por se anular, uma vez que se

constata níveis bastante distintos nos macroatributos de apoio em relação à média, além de fortes desvios entre os macroatributos distintivos, também em relação à média.

Através do Gráfico 2 (p. 272), é possível ver com maior clareza que são acentuados os desníveis de importância entre os macroatributos médios, face ao do Cliente Empresarial focado, o que reforça a primeira hipótese de justificativa.

Gráfico 2 – Comparativo entre o nível de importância dos macroatributos p/os objetivos dos Clientes



9.2.1.1.2. Macroatributos – importância para os Gestores

Do ponto de vista dos Gestores Empresariais, a importância dos macroatributos é apresentada pela Tabela 70 (p. 272), onde é possível ver, em destaque o Gestor focado.

Fato relevante é a identificação por parte de todos os Gestores pesquisados, que os macroatributos sugeridos representam a totalidade do seu **Sistema de Criação de Contributos**.

Tabela 70 – Níveis de importância dos macroatributos p/os objetivos dos Gestores

Níveis de importância dos macroatributos p/os objetivos dos gestores																							MC02	
Macroatributos do gestor																								
	CHiD	AE	AF	AM	AH	AC	TI	TK	PD	PF	PA	PC	PS	PL	PP	MP	MI	RT	RH	RI	RC	RA	TOT	
*GC250-1440	GC	7,4	7,4	0,0	7,4	0,0	5,8	4,1	6,6	1,7	6,6	7,4	5,8	5,8	5,0	4,1	4,1	4,1	7,4	3,3	4,1	1,9	100,0	
GC172-4081	GC	5,2	3,0	0,0	5,5	5,2	5,5	6,1	4,3	4,3	5,5	6,1	4,3	3,0	5,5	6,1	6,1	3,7	5,8	4,3	4,9	5,6	100,0	
GC218-3035	GC	5,5	4,7	5,5	4,7	0,0	4,3	5,5	6,6	4,7	5,5	5,9	4,7	6,6	6,6	4,7	3,9	3,1	0,8	6,6	7,8	2,3	100,0	
GC222-6884	GC	0,0	5,8	0,0	6,3	0,0	5,8	8,2	4,3	5,8	6,8	4,8	1,9	8,7	5,8	2,9	7,7	4,8	7,7	3,9	7,7	1,1	100,0	
GC319-7969	GC	0,0	5,6	0,0	3,7	0,0	6,5	5,6	4,6	3,7	7,4	3,7	9,3	4,6	5,6	8,3	9,3	4,6	5,6	5,6	1,9	4,4	100,0	
GC332-9062	GC	6,8	5,1	0,0	0,0	0,0	6,0	6,8	7,7	2,6	6,8	3,4	5,1	4,3	6,8	7,7	5,1	6,8	7,7	3,4	3,4	4,5	100,0	
GC397-7408	GC	0,0	5,0	0,0	5,8	4,1	5,0	7,5	5,0	4,1	6,6	5,8	5,0	4,1	5,8	6,6	4,1	1,7	7,5	6,6	2,5	7,2	100,0	
GC419-7284	GC	0,0	6,5	0,0	9,3	0,0	1,9	9,3	5,6	6,5	1,9	5,6	0,9	7,5	3,7	7,5	5,6	4,7	7,5	7,5	7,5	1,0	100,0	
GC575-1551	GC	4,7	5,8	5,8	4,4	0,0	6,5	6,5	4,7	5,8	5,8	6,5	1,5	3,6	2,2	6,5	5,8	2,9	5,5	6,5	5,8	3,2	100,0	
GC626-7904	GC	5,1	4,4	4,4	0,0	0,0	4,4	7,3	5,1	6,5	6,5	5,8	2,9	2,9	6,5	6,9	6,5	4,4	6,5	4,4	5,1	4,4	100,0	
GC675-4957	GC	4,4	5,8	0,0	5,8	0,0	0,7	7,3	7,3	5,1	5,8	5,1	3,6	5,1	7,3	6,6	5,8	2,9	6,6	5,8	3,6	5,4	100,0	
GC679-2079	GC	5,6	8,3	0,0	5,6	0,0	6,5	7,4	1,9	4,6	6,5	0,9	8,3	7,4	2,8	7,4	7,4	4,6	0,9	6,5	3,7	3,7	100,0	
GC761-6896	GC	1,9	7,6	0,0	2,8	0,0	0,9	7,6	4,3	3,8	4,7	5,2	7,6	5,2	6,2	4,7	5,7	5,7	6,2	6,6	8,5	4,8	100,0	
GC770-1031	GC	4,8	6,2	2,7	4,8	6,2	2,7	5,5	6,2	3,4	1,4	6,8	4,1	6,2	4,8	6,8	6,8	4,8	6,2	2,7	3,4	3,5	100,0	
GC872-5046	GC	2,7	5,4	0,0	3,6	0,0	8,1	2,7	6,3	6,3	6,3	6,3	4,5	6,3	6,3	1,8	3,6	4,5	8,1	7,2	8,1	1,9	100,0	
GC897-4827	GC	4,8	4,8	4,5	5,4	4,2	4,2	5,4	4,8	4,2	5,4	4,8	5,4	4,8	4,8	4,8	4,8	4,2	4,8	4,8	4,8	4,3	100,0	
GC919-5882	GC	3,6	5,4	0,0	0,0	0,0	3,6	5,4	4,5	4,5	4,0	4,5	6,3	2,7	4,5	8,1	4,5	1,8	9,0	6,3	8,1	9,0	3,7	100,0
Min		0,0	3,0	0,0	0,0	0,0	0,7	2,7	1,9	1,7	1,4	0,9	0,9	2,9	2,2	1,8	1,8	1,7	0,8	2,7	1,9	1,0	100,0	
Max		7,4	8,3	5,8	9,3	6,2	8,1	9,3	7,7	9,0	7,4	7,4	9,3	8,7	8,1	8,3	9,3	9,0	8,1	8,1	9,0	7,2	100,0	
Média		3,7	5,7	1,3	4,4	1,2	4,6	6,4	5,3	4,8	5,5	5,3	4,6	5,3	5,5	5,8	5,5	4,5	5,9	5,5	5,4	3,7	100,0	
Participação		3,7%	5,7%	1,3%	4,4%	1,2%	4,6%	6,4%	5,3%	4,8%	5,5%	5,3%	4,6%	5,3%	5,5%	5,8%	5,5%	4,5%	5,9%	5,5%	5,4%	3,7%	100,0%	
Mediana		1,9	5,8	0,0	2,4	0,0	5,7	5,7	5,2	6,0	5,8	5,3	5,4	5,3	6,1	5,3	4,8	6,2	5,1	5,1	4,4	100,0		
Desvio Padrão		2,5	1,3	2,2	2,6	2,2	2,1	1,6	1,4	1,7	1,7	1,5	2,3	1,6	1,5	1,8	1,8	1,6	2,1	1,6	2,3	1,7	0,0	
Amplitude		7,4	5,3	5,8	9,3	6,2	7,4	6,6	5,8	7,3	6,0	6,5	8,4	5,8	5,9	6,5	7,5	7,3	7,3	5,4	7,1	6,2	0,0	
Frequência		75%	100%	31%	81%	25%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100,0%	

Diferentemente do visto no caso dos Clientes, identifica-se, através do Gráfico 3 esquerdo (p. 273) uma variação no nível de importância média dos macroatributos, tendo em vista que os pesquisados participam de um mesmo ramo de negócios.

Através do Gráfico 3 direito (p. 273), que se refere à importância dos macroatributos por parte do Gestor focado, vê-se que o desnível entre eles é bastante acentuado, o que enseja alguma especulação em relação aos diferentes estilos de gestão e de visão do negócio por parte dos empresários, ou até mesmo em função das circunstâncias momentâneas das organizações.

Gráfico 3 – Níveis de importância média dos macroatributos p/os objetivos dos Gestores

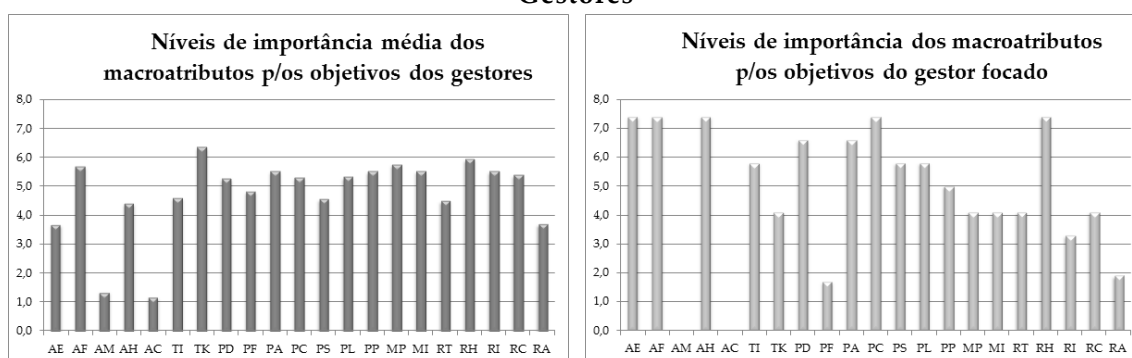
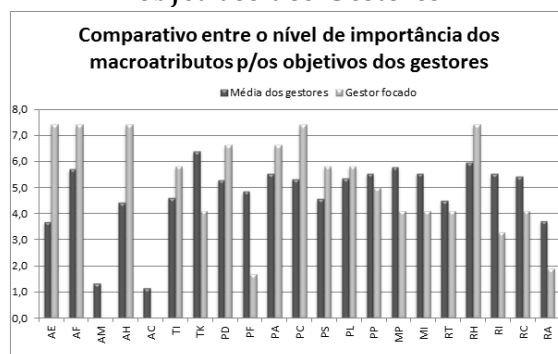


Gráfico 4 – Comparativo entre o nível de importância dos macroatributos p/os objetivos dos Gestores



9.2.1.2. Contributos em pontos

Os contributos em pontos representam o resultado da ponderação entre o nível de importância relativa do fator analisado e o nível de satisfação em relação a ele por parte do Cliente.

Como o contributo em pontos, apesar de também referir-se ao objetivo do Cliente, não considera nos cálculos a importância dos macroatributos, uma vez que tem como objetivo identificar o volume de contributo alcançado.

A comparação entre a quantidade de pontos de contributos obtidos representa o quanto o fator analisado contribui para o requisito do Cliente. Assim sendo, quanto maior for a quantidade de pontos, maior o nível de

contribuição para a satisfação do requisito. Daí ser possível concluir que entre dois fatores, o que tiver a maior quantidade de pontos é aquele que melhor atende o Cliente.

9.2.2. Os contributos nos seus vários níveis

Como demonstrado no item 9.1 (p. 267), o cálculo dos contributos tem um sequenciamento lógico que resulta em diferentes níveis hierarquizados conforme o que representam, mas tem como ponto de partida os atributos.

9.2.2.1. Atributos

O tratamento dado aos atributos passa pelas seguintes fases:

- 1º. Identificação da existência do atributo na solução.
- 2º. Importância do atributo, resultante da importância do requisito da carência do Cliente.
- 3º. Satisfação com o atributo, resultante da sua conformidade com o requisito da carência do Cliente.

Como resultado dessas fases é obtido o contributo do atributo para a carência do Cliente.

Não só o conhecimento do contributo dos atributos, mas também o nível de satisfação desejado pelo Cliente, permitem ao Fornecedor uma análise bastante precisa sobre o tipo de oferta a disponibilizar ao mercado. Além disso, possibilita estudos no sentido de identificar o ponto ótimo entre o nível de contributo e os custos inerentes à sua obtenção, uma vez que eles podem ser relacionados com os recursos e competências utilizados.

9.2.2.1.1. *Atributos em percentual – Cliente*

É necessário destacar que as tabelas e gráficos a seguir apresentados resultam da perspectiva do Cliente Empresarial que tem como Fornecedores a Vodafone e seu canal Gestor Empresarial.

As tabelas são divididas em três partes fundamentais:

- Importância
- Satisfação
- Contributo

Cada uma dessas partes compõe-se de colunas com os seguintes títulos:

- Pontos
 - Min – corresponde ao menor escore obtido.
 - Max – corresponde ao maior escore obtido.
 - Médio – corresponde ao escore médio obtido, que é o utilizado para os cálculos seguintes.

- Perda – corresponde à perda percentual causada pela insatisfação.
- Participação – corresponde à representatividade percentual da média do atributo no somatório de pontos.
- Mediana – corresponde à mediana dos pontos do atributo.
- Desvio – corresponde ao desvio padrão dos pontos do atributo.
- Amplitude Min e Max – corresponde à amplitude entre o valor mínimo e o máximo do atributo.
 - Pts – corresponde à amplitude em pontos.
 - % – corresponde à amplitude em percentual.

Merece especial destaque a coluna relativa à Perda, que apresenta como resultado o % de não realização do contributo Potencial (aquele que poderia ser atingido se houvesse plena satisfação).

A análise dos motivos da perda de satisfação ou insatisfação se constitui num processo cujo objetivo é confrontar os atributos com os requisitos da carência dos Clientes, quer no que se refere à importância deles e os fatores que compõem os próprios requisitos.

Evidentemente que a análise de requisitos técnicos é mais fácil de ser feita do que aqueles que envolvem gostos ou preferências dos Clientes. Entretanto, em qualquer dos casos é necessário dispensar-se atenção às verdadeiras origens da insatisfação.

Portanto, é possível que a insatisfação decorra de:

- Inconformidade do oferecido com o requisito da carência, o que requer uma revisão da solução no que respeita às suas funções ou atributos.
- Deficiência na percepção do Cliente, que pode indicar a necessidade de uma revisão nas peças de comunicação como manuais, treinamento e até mesmo das campanhas de comunicação de Marketing.
- Outras causas ou até mesmo um pouco de cada uma das prováveis causas citadas.

Sendo assim, em relação aos contributos dos atributos, este trabalho continuará com a apresentação dos quadros e gráficos relativos às outras origens e formas de avaliação (percentual ou em pontos), tecendo comentários na medida da necessidade, uma vez que as peças têm um formato padronizado e já foram explicadas no que consistem.

Na sequência são apresentados os resultados contidos nas referidas tabelas e seus gráficos que contém os dados relativos aos contributos dos atributos das soluções da Vodafone e do Gestor sob a ótica dos seus Clientes, iniciando-se pela Tabela 71 (p. 276).

Num âmbito mais geral, é necessário destacar algumas informações que são de fundamental interesse na análise dos atributos que compõem a solução:

- 1º. O nível de contributo de cada um deles para a solução, seus desvios e pontos máximos e mínimos.
- 2º. A participação relativa de cada um deles na solução.
- 3º. Identificar a existência ou não de alguns poucos atributos com elevada representatividade na solução, como por exemplo se é aplicável a classificação de uma curva ABC¹³⁴.
- 4º. O nível de perda de contributo por insatisfação.

Tabela 71 – Contributo dos atributos das soluções da Vodafone segundo os Clientes em percentual

Contributo dos atributos das soluções da Vodafone segundo os clientes em percentual																							AT01				
Atributos		Fornecedor focado: Vodafone																									
		Importância							Satisfação							Contributo											
		Percentual			Partici pação	Media na	Desvi o	Amplitude Min e Max		Percentual			Partici pação	Media na	Desvi o	Amplitude Min e Max		Contributo percentual			Partici pação	Media na	Desvi o	Amplitude Min e Max			
		Min	Max	Média				Pts.	%	Min	Max	Média				Pts.	%	Min	Max	Média				% Perda	Pts.	%	
Assertividade	A001	0,6	10,4	5,2	7,7%	5,0	2,2	9,8	94,6%	3,0	8,1	5,8	3,3%	5,8	1,0	5,1	63,0%	0,2	7,9	3,1	-40,5	7,5%	3,0	1,5	7,7	97,2%	
Atitude	A002	0,0	7,4	3,5	5,1%	3,4	1,6	7,4	100,0%	0,0	10,0	6,3	3,6%	6,5	1,7	10,0	100,0%	0,0	5,4	2,2	-38,0	5,2%	2,1	1,0	5,4	100,0%	
Cobertura	A003	0,0	5,0	1,8	2,6%	1,6	1,1	5,0	100,0%	0,0	9,5	5,7	3,2%	6,0	2,1	9,5	100,0%	0,0	3,6	1,1	-38,4	2,6%	0,9	0,8	3,6	100,0%	
Competitividade	A004	0,0	2,9	0,4	0,6%	0,0	0,7	2,9	100,0%	0,0	9,0	2,5	1,4%	0,0	3,2	9,0	100,0%	0,0	2,0	0,3	-37,1	0,7%	0,0	0,4	2,0	100,0%	
Comprometimento	A005	0,0	6,1	2,1	3,1%	2,0	1,5	6,1	100,0%	0,0	10,0	5,4	3,1%	6,0	2,6	10,0	100,0%	0,0	4,2	1,3	-37,6	3,1%	1,2	1,0	4,2	100,0%	
Conforto	A006	0,0	3,2	0,5	0,8%	0,0	0,8	3,2	100,0%	0,0	10,0	3,0	1,7%	0,0	3,6	10,0	100,0%	0,0	1,7	0,4	-35,8	0,8%	0,0	0,5	1,7	100,0%	
Conteúdo	A007	0,0	10,4	4,5	6,6%	4,3	2,1	10,4	100,0%	0,0	8,8	5,7	3,2%	5,9	1,5	8,8	100,0%	0,0	7,0	2,7	-40,7	6,4%	2,5	1,5	7,0	100,0%	
Cor	A008	0,0	1,5	0,1	0,2%	0,0	0,3	1,5	100,0%	0,0	8,0	0,5	0,3%	0,0	1,9	8,0	100,0%	0,0	1,2	0,1	-38,2	0,2%	0,0	0,2	1,2	100,0%	
Diferenciação	A009	0,0	7,4	2,3	3,4%	2,3	1,7	7,4	100,0%	0,0	9,5	5,3	3,0%	6,0	2,6	9,5	100,0%	0,0	5,1	1,4	-37,6	3,4%	1,3	1,1	5,1	100,0%	
Disponibilidade	A010	0,3	7,2	3,1	4,6%	3,0	1,3	6,9	96,1%	2,1	10,0	6,3	3,6%	6,3	1,3	7,9	79,3%	0,2	4,6	2,0	-37,4	4,7%	1,9	0,9	4,4	96,3%	
Durabilidade	A011	0,0	5,4	2,1	3,2%	2,1	1,3	5,4	100,0%	0,0	10,0	5,8	3,3%	6,5	2,5	10,0	100,0%	0,0	4,4	1,4	-34,7	3,4%	1,3	1,0	4,4	100,0%	
Empatia	A012	0,0	9,7	3,6	5,4%	3,5	1,8	9,7	100,0%	0,0	9,4	6,1	3,5%	6,4	1,5	9,4	100,0%	0,0	6,3	2,3	-37,2	5,5%	2,3	1,3	6,3	100,0%	
Entrega	A013	0,0	4,3	1,6	2,3%	1,4	1,0	4,3	100,0%	0,0	10,0	6,0	3,4%	6,8	2,4	10,0	100,0%	0,0	3,5	1,0	-33,6	2,5%	0,9	0,8	3,5	100,0%	
Estética	A014	0,0	4,9	1,4	2,1%	1,3	1,1	4,9	100,0%	0,0	9,1	5,1	2,9%	6,0	2,9	9,1	100,0%	0,0	3,5	0,9	-36,2	2,2%	0,8	0,8	3,5	100,0%	
Experimentação	A015	0,0	2,1	0,4	0,5%	0,0	0,5	2,1	100,0%	0,0	9,0	2,4	1,4%	0,0	3,1	9,0	100,0%	0,0	1,9	0,2	-40,9	0,5%	0,0	0,3	1,9	100,0%	
Fiabilidade	A016	1,3	9,4	4,9	7,3%	4,9	1,9	8,1	85,9%	0,6	8,6	5,7	3,3%	5,8	1,4	8,0	92,5%	0,3	6,8	2,9	-41,8	6,9%	2,7	1,5	6,5	95,0%	
Flexibilidade	A017	0,2	6,3	2,8	4,1%	2,7	1,2	6,0	96,2%	1,6	8,0	5,3	3,0%	5,3	1,3	6,4	79,5%	0,1	3,7	1,5	-46,3	3,6%	1,4	0,7	3,6	97,5%	
Formação	A018	0,0	2,3	0,5	0,8%	0,5	0,6	2,3	100,0%	0,0	7,1	3,2	1,8%	4,7	2,8	7,1	100,0%	0,0	1,5	0,3	-48,0	0,7%	0,2	0,3	1,5	100,0%	
Habilidade	A019	0,0	3,1	0,8	1,1%	0,0	1,0	3,1	100,0%	0,0	10,0	3,1	1,8%	0,0	3,5	10,0	100,0%	0,0	2,3	0,5	-36,6	1,2%	0,0	0,6	2,3	100,0%	
Informação	A020	0,1	8,7	4,0	5,9%	4,1	1,8	8,5	98,7%	1,0	8,7	5,7	3,3%	5,8	1,2	7,7	88,5%	0,1	5,5	2,3	-41,8	5,6%	2,2	1,1	5,4	98,8%	
Integração	A021	0,0	6,1	1,6	2,3%	1,5	1,2	6,1	100,0%	0,0	10,0	5,6	3,2%	6,4	2,6	10,0	100,0%	0,0	3,4	1,0	-38,0	2,3%	0,8	0,8	3,4	100,0%	
Interação	A022	0,0	4,1	1,2	1,7%	1,1	1,0	4,1	100,0%	0,0	10,0	4,6	2,6%	5,5	2,7	10,0	100,0%	0,0	2,8	0,7	-39,1	1,7%	0,6	0,7	2,8	100,0%	
Lealdade	A023	0,0	3,6	1,4	2,0%	1,4	1,0	3,6	100,0%	0,0	10,0	5,4	3,1%	6,5	3,0	10,0	100,0%	0,0	2,8	0,9	-34,4	2,2%	0,9	0,7	2,8	100,0%	
Motivação	A024	0,0	6,1	1,6	2,3%	1,1	1,4	6,1	100,0%	0,0	10,0	5,2	3,0%	6,0	2,6	10,0	100,0%	0,0	4,1	0,9	-40,8	2,2%	0,6	0,8	4,1	100,0%	
Oportunidade	A025	0,0	3,6	0,7	1,1%	0,5	0,8	3,6	100,0%	0,0	9,0	2,9	1,6%	3,0	2,7	9,0	100,0%	0,0	1,5	0,3	-53,2	0,8%	0,2	0,4	1,5	100,0%	
Personalização	A026	0,0	3,8	0,8	1,2%	0,8	0,8	3,8	100,0%	0,0	9,0	4,2	2,4%	5,5	2,7	9,0	100,0%	0,0	2,2	0,5	-43,3	1,2%	0,4	0,5	2,2	100,0%	
Peso	A027	0,0	3,0	0,6	0,8%	0,0	0,8	3,0	100,0%	0,0	9,0	3,0	1,7%	0,0	3,4	9,0	100,0%	0,0	2,5	0,4	-34,3	0,9%	0,0	0,5	2,5	100,0%	
Portabilidade	A028	0,0	3,6	0,9	1,3%	0,8	0,9	3,6	100,0%	0,0	9,5	4,4	2,5%	5,5	3,4	9,5	100,0%	0,0	2,9	0,6	-32,8	1,4%	0,5	0,6	2,9	100,0%	
Praticidade	A029	0,0	6,6	2,2	3,2%	1,9	1,4	6,6	100,0%	0,0	9,7	6,0	3,4%	6,0	1,8	9,7	100,0%	0,0	6,4	1,4	-36,3	3,3%	1,1	1,0	6,4	100,0%	
Prestígio	A030	0,0	5,0	1,4	2,1%	1,4	1,0	5,0	100,0%	0,0	10,0	5,6	3,2%	6,1	2,8	10,0	100,0%	0,0	4,3	1,0	-32,8	2,3%	0,9	0,8	4,3	100,0%	
Processos	A031	0,0	5,4	1,6	2,4%	1,5	1,2	5,4	100,0%	0,0	9,0	5,0	2,8%	5,0	2,6	9,0	100,0%	0,0	3,9	0,9	-44,0	2,2%	0,7	0,8	3,9	100,0%	
Provisionamento	A032	0,0	1,9	0,3	0,4%	0,0	0,5	1,9	100,0%	0,0	9,0	2,3	1,3%	0,0	3,3	9,0	100,0%	0,0	1,4	0,2	-37,1	0,5%	0,0	0,3	1,4	100,0%	
Proximidade	A033	0,0	2,7	0,3	0,5%	0,0	0,6	2,7	100,0%	0,0	10,0	1,8	1,0%	0,0	3,1	10,0	100,0%	0,0	2,2	0,2	-33,5	0,5%	0,0	0,4	2,2	100,0%	
Rapidez	A034	0,0	3,0	0,8	1,2%	0,7	0,7	3,0	100,0%	0,0	9,5	4,3	2,4%	5,0	2,9	9,5	100,0%	0,0	2,2	0,5	-39,5	1,2%	0,4	0,5	2,2	100,0%	
Resistência	A035	0,0	3,2	0,6	0,8%	0,0	0,7	3,2	100,0%	0,0	9,0	3,0	1,7%	0,0	3,4	9,0	100,0%	0,0	2,5	0,3	-37,7	0,8%	0,0	0,5	2,5	100,0%	
Segurança	A036	0,0	5,3	2,0	2,9%	1,8	1,1	5,3	100,0%	0,0	10,0	6,1	3,5%	6,7	2,3	10,0	100,0%	0,0	3,8	1,3	-34,1	3,1%	1,2	0,9	3,8	100,0%	
Singularidade	A037	0,0	7,1	2,2	3,2%	2,2	1,5	7,1	100,0%	0,0	10,0	5,9	3,3%	6,7	2,6	10,0	100,0%	0,0	4,6	1,4	-33,5	3,5%	1,4	1,0	4,6	100,0%	
Visibilidade	A038	0,0	5,9	1,9	2,8%	1,6	1,3	5,9	100,0%	0,0	10,0	6,0	3,4%	6,5	2,5	10,0	100,0%	0,0	4,0	1,3	-32,5	3,0%	1,2	0,9	4,0	100,0%	
Geral		0,0	10,4	6,7	100,0%			1,5	100,0%	0,0	10,0	176,1	100,0%			5,1	100,0%	0,0	7,9	41,5	-38,6	100,0%				1,2	100,0%
Médias		0,1	5,2	1,8						0,2	9,4	4,6						0,0	3,7	1,1							

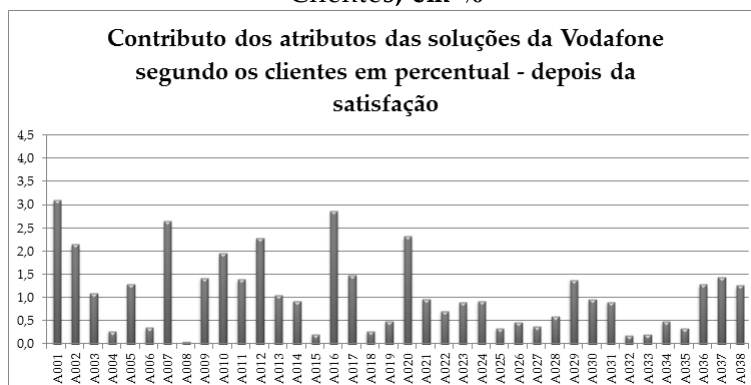
O Gráfico 5 (p. 277) oferece uma visão clara de que pode haver grandes desníveis entre os contributos dos atributos, motivo pelo qual é necessária uma visão crítica bastante adequada para o tratamento diferenciado a eventualmente ser dispensado a eles.

Outro aspecto de relevante importância está relacionado com o nível de perda de contributo por conta da insatisfação. A análise dos motivos da insatisfação corresponde à análise dos benefícios oferecidos e percebidos pelo

¹³⁴ A curva ABC é um método de classificação de informações, para separar os itens de maior importância ou impacto, normalmente em menor número que os demais.

Cliente *versus* os requisitos da carência.

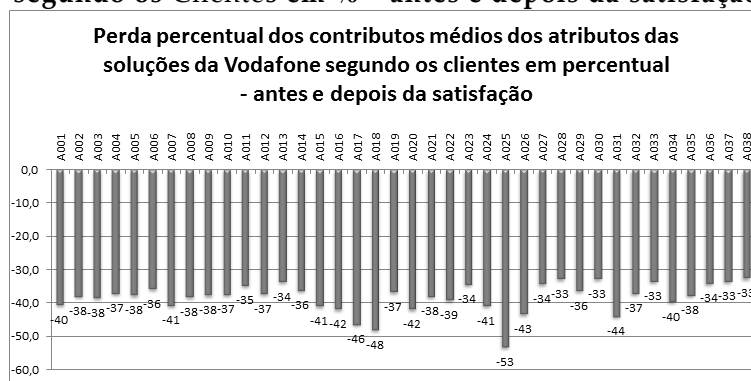
Gráfico 5 – Contributo médio dos atributos das soluções da Vodafone segundo os Clientes, em %



Nesse sentido, é de extrema importância identificar a origem da insatisfação. É necessário identificar se a mesma decorre de:

- Inconformidade do oferecido com o requisito da carência, o que requer uma revisão da solução no que respeita às suas funções ou atributos.
- Deficiência na percepção do Cliente, que pode indicar a necessidade de uma revisão nas peças de comunicação como manuais, treinamento e até mesmo das campanhas de comunicação de marketing.
- Outras causas ou até mesmo um pouco de cada uma das prováveis causas citadas.

Gráfico 6 – Perda % dos contributos médios dos atributos das soluções da Vodafone segundo os Clientes em % – antes e depois da satisfação



Sendo assim, em relação aos contributos dos atributos, este trabalho continuará com a apresentação dos quadros e gráficos relativos às outras origens e formas de avaliação (percentual ou em pontos), tecendo comentários na medida da necessidade, uma vez que as peças tem um formato padronizado e já foram explicadas no que consistem.

Assim, tem-se a Tabela 72 (p. 278) como a peça básica da apresentação dos contributos sob o ponto de vista dos Clientes a respeito dos Gestores, os

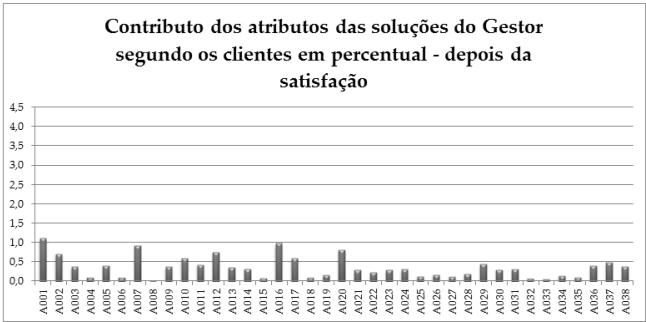
quais estão expressos em percentual.

Tabela 72 – Contributo dos atributos das soluções do Gestor segundo os Clientes em percentual

Contributo dos atributos das soluções do Gestor segundo os clientes em percentual																					AT02						
Atributos		Fornecedor focado: Gestor																									
		Importância							Satisfação							Contributo											
		Percentual			Participação	Mediana	Desvio	Amplitude Min e Max		Percentual			Participação	Mediana	Desvio	Amplitude Min e Max		Contributo percentual									
		Min	Max	Média				Pts.	%	Min	Max	Média				Pts.	%	Min	Max	Média	% Perda						
Assertividade	A001	0,1	3,6	1,6	8,0%	1,5	0,7	3,5	97,8%	4,3	9,4	7,1	3,5%	7,1	1,1	5,1	54,2%	0,0	2,9	1,1	-29,4	8,1%	1,1	0,5	2,8	98,6%	
Atitude	A002	0,0	2,3	1,0	5,1%	1,0	0,5	2,3	100,0%	0,0	10,0	7,0	3,5%	7,5	1,8	10,0	100,0%	0,0	1,6	0,7	-30,6	5,1%	0,7	0,3	1,6	100,0%	
Cobertura	A003	0,0	2,0	0,5	2,8%	0,5	0,4	2,0	100,0%	0,0	9,5	6,6	3,3%	7,0	2,1	9,5	100,0%	0,0	1,6	0,4	-30,3	2,7%	0,3	0,3	1,6	100,0%	
Competitividade	A004	0,0	0,8	0,1	0,7%	0,0	0,2	0,8	100,0%	0,0	9,0	2,7	1,3%	0,0	3,5	9,0	100,0%	0,0	0,7	0,1	-30,1	0,7%	0,0	0,2	0,7	100,0%	
Comprometimento	A005	0,0	2,4	0,6	3,0%	0,5	0,5	2,4	100,0%	0,0	10,0	6,3	3,1%	7,0	2,8	10,0	100,0%	0,0	1,6	0,4	-29,7	3,0%	0,4	0,3	1,6	100,0%	
Conforto	A006	0,0	1,0	0,1	0,7%	0,0	0,2	1,0	100,0%	0,0	10,0	3,2	1,6%	0,0	3,9	10,0	100,0%	0,0	0,8	0,1	-31,1	0,7%	0,0	0,2	0,8	100,0%	
Conteúdo	A007	0,0	3,4	1,2	6,3%	1,2	0,7	3,4	100,0%	0,0	10,1	7,4	3,7%	7,5	1,3	10,1	100,0%	0,0	2,6	0,9	-24,7	6,8%	0,8	0,6	2,6	100,0%	
Cor	A008	0,0	0,8	0,0	0,2%	0,0	0,1	0,8	100,0%	0,0	8,5	0,6	0,3%	0,0	2,0	8,5	100,0%	0,0	0,6	0,0	-28,4	0,2%	0,0	0,1	0,6	100,0%	
Diferenciação	A009	0,0	1,7	0,6	3,2%	0,6	0,5	1,7	100,0%	0,0	9,7	5,1	2,5%	6,0	2,9	9,7	100,0%	0,0	1,2	0,4	-38,5	2,8%	0,3	0,3	1,2	100,0%	
Disponibilidade	A010	0,1	2,2	0,9	4,6%	0,9	0,5	2,1	97,3%	3,4	10,0	6,6	3,3%	6,7	1,2	6,6	65,5%	0,0	1,5	0,6	-34,0	4,3%	0,5	0,3	1,5	97,7%	
Durabilidade	A011	0,0	1,7	0,6	3,0%	0,6	0,4	1,7	100,0%	0,0	10,0	6,6	3,3%	7,5	2,5	10,0	100,0%	0,0	1,4	0,4	-26,9	3,1%	0,4	0,3	1,4	100,0%	
Empatia	A012	0,0	2,7	1,0	5,3%	1,0	0,6	2,7	100,0%	0,0	10,0	7,3	3,6%	7,6	1,6	10,0	100,0%	0,0	2,4	0,8	-26,2	5,5%	0,7	0,4	2,4	100,0%	
Entrega	A013	0,0	1,6	0,5	2,5%	0,4	0,4	1,6	100,0%	0,0	10,0	6,8	3,4%	7,5	2,3	10,0	100,0%	0,0	1,3	0,4	-25,9	2,6%	0,3	0,3	1,3	100,0%	
Estética	A014	0,0	1,6	0,4	2,3%	0,4	0,4	1,6	100,0%	0,0	9,9	5,8	2,9%	7,0	3,1	9,9	100,0%	0,0	1,4	0,3	-27,8	2,3%	0,3	0,3	1,4	100,0%	
Experimentação	A015	0,0	0,6	0,1	0,6%	0,0	0,2	0,6	100,0%	0,0	9,5	3,1	1,6%	0,0	3,9	9,5	100,0%	0,0	0,5	0,1	-24,6	0,6%	0,0	0,1	0,5	100,0%	
Fiabilidade	A016	0,3	3,5	1,4	7,1%	1,3	0,6	3,2	92,3%	4,4	9,2	7,0	3,5%	7,1	1,0	4,8	52,2%	0,2	3,1	1,0	-29,6	7,1%	0,9	0,5	2,9	93,0%	
Flexibilidade	A017	0,2	1,9	0,9	4,4%	0,9	0,4	1,7	89,9%	4,4	9,4	6,8	3,4%	6,7	1,2	4,9	52,4%	0,1	1,5	0,6	-30,7	4,3%	0,6	0,3	1,4	92,5%	
Formação	A018	0,0	0,8	0,2	0,8%	0,1	0,2	0,8	100,0%	0,0	10,0	4,0	2,0%	4,0	3,4	10,0	100,0%	0,0	0,5	0,1	-38,2	0,7%	0,1	0,1	0,5	100,0%	
Habilidade	A019	0,0	1,2	0,2	1,2%	0,0	0,3	1,2	100,0%	0,0	10,0	3,5	1,7%	0,0	3,8	10,0	100,0%	0,0	0,9	0,2	-27,5	1,2%	0,0	0,2	0,9	100,0%	
Informação	A020	0,1	3,1	1,2	6,1%	1,2	0,6	3,0	96,5%	4,1	9,1	6,8	3,4%	6,7	1,0	5,1	55,2%	0,1	2,0	0,8	-32,0	5,9%	0,8	0,4	2,0	96,2%	
Integração	A021	0,0	1,5	0,4	2,1%	0,3	0,3	1,5	100,0%	0,0	10,0	6,3	3,1%	7,0	2,8	10,0	100,0%	0,0	0,9	0,3	-30,5	2,1%	0,2	0,2	0,9	100,0%	
Interação	A022	0,0	1,3	0,4	1,8%	0,3	0,3	1,3	100,0%	0,0	10,0	5,1	2,5%	6,2	3,1	10,0	100,0%	0,0	0,9	0,2	-32,9	1,7%	0,2	0,2	0,9	100,0%	
Lealdade	A023	0,0	1,2	0,4	1,9%	0,3	0,3	1,2	100,0%	0,0	10,0	6,2	3,1%	7,5	3,1	10,0	100,0%	0,0	1,1	0,3	-24,0	2,1%	0,2	0,3	1,1	100,0%	
Motivação	A024	0,0	1,8	0,5	2,3%	0,3	0,4	1,8	100,0%	0,0	10,0	6,0	3,0%	6,9	2,8	10,0	100,0%	0,0	1,3	0,3	-31,8	2,2%	0,2	0,3	1,3	100,0%	
Oportunidade	A025	0,0	1,0	0,2	1,1%	0,1	0,3	1,0	100,0%	0,0	9,0	3,8	1,9%	6,0	3,2	9,0	100,0%	0,0	0,8	0,1	-37,6	1,0%	0,1	0,2	0,8	100,0%	
Personalização	A026	0,0	1,3	0,3	1,3%	0,2	0,3	1,3	100,0%	0,0	10,0	4,7	2,3%	6,0	3,1	10,0	100,0%	0,0	0,9	0,2	-35,0	1,2%	0,1	0,2	0,9	100,0%	
Peso	A027	0,0	0,9	0,2	0,8%	0,0	0,2	0,9	100,0%	0,0	9,5	3,4	1,7%	0,0	3,8	9,5	100,0%	0,0	0,7	0,1	-26,3	0,9%	0,0	0,2	0,7	100,0%	
Portabilidade	A028	0,0	1,3	0,3	1,3%	0,2	0,3	1,3	100,0%	0,0	10,0	4,8	2,4%	6,0	3,6	10,0	100,0%	0,0	1,3	0,2	-26,2	1,4%	0,1	0,2	1,3	100,0%	
Praticidade	A029	0,0	2,2	0,7	3,4%	0,6	0,4	2,2	100,0%	0,0	10,0	6,4	3,2%	6,8	1,9	10,0	100,0%	0,0	2,1	0,4	-33,3	3,2%	0,4	0,3	2,1	100,0%	
Prestígio	A030	0,0	1,6	0,4	2,1%	0,4	0,3	1,6	100,0%	0,0	10,0	6,2	3,1%	7,3	3,1	10,0	100,0%	0,0	1,2	0,3	-26,7	2,1%	0,2	0,3	1,2	100,0%	
Processos	A031	0,0	1,2	0,4	2,2%	0,4	0,3	1,2	100,0%	0,0	10,0	6,5	3,2%	7,0	2,5	10,0	100,0%	0,0	1,1	0,3	-28,4	2,2%	0,2	0,3	1,1	100,0%	
Provisionamento	A032	0,0	0,8	0,1	0,5%	0,0	0,2	0,8	100,0%	0,0	10,0	2,6	1,3%	0,0	3,6	10,0	100,0%	0,0	0,6	0,1	-27,2	0,5%	0,0	0,1	0,6	100,0%	
Proximidade	A033	0,0	0,9	0,1	0,5%	0,0	0,2	0,9	100,0%	0,0	10,0	1,9	0,9%	0,0	3,3	10,0	100,0%	0,0	0,8	0,1	-29,3	0,5%	0,0	0,2	0,8	100,0%	
Rapidez	A034	0,0	1,9	0,3	1,3%	0,1	0,3	1,9	100,0%	0,0	9,0	4,2	2,1%	5,0	3,1	9,0	100,0%	0,0	0,7	0,1	-40,4	1,1%	0,1	0,2	0,7	100,0%	
Resistência	A035	0,0	0,8	0,1	0,7%	0,0	0,2	0,8	100,0%	0,0	9,0	3,6	1,8%	0,0	4,0	9,0	100,0%	0,0	0,7	0,1	-24,5	0,8%	0,0	0,2	0,7	100,0%	
Segurança	A036	0,0	1,9	0,6	2,9%	0,5	0,4	1,9	100,0%	0,0	10,0	6,8	3,4%	7,4	2,3	10,0	100,0%	0,0	1,4	0,4	-27,9	2,9%	0,3	0,3	1,4	100,0%	
Singularidade	A037	0,0	2,0	0,6	3,3%	0,6	0,5	2,0	100,0%	0,0	9,9	6,6	3,3%	7,7	2,7	9,9	100,0%	0,0	1,6	0,5	-25,6	3,5%	0,5	0,4	1,6	100,0%	
Visibilidade	A038	0,0	1,7	0,5	2,7%	0,5	0,4	1,7	100,0%	0,0	10,0	6,5	3,2%	7,4	2,7	10,0	100,0%	0,0	1,2	0,4	-27,7	2,8%	0,4	0,3	1,2	100,0%	
Geral		0,0	3,6	19,6	100,0%			0,6	100,0%	0,0	10,1	201,7	100,0%			4,8	100,0%	0,0	3,1	13,8	-29,7	100,0%				0,5	100,0%
Médias		0,0	1,7	0,5						0,5	9,7	5,3						0,0	1,3	0,4							

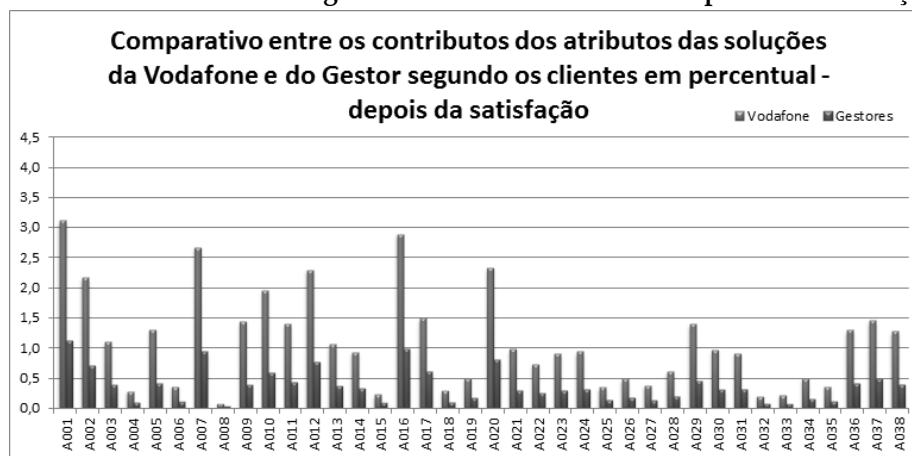
Através do Gráfico 7 (p. 278) é possível ver de forma destacada os atributos das soluções dos Gestores que proporcionam maior contributo. Evidentemente que os que representam menor contributo também interessam ser conhecidos e analisados.

Gráfico 7 – Contributo dos atributos das soluções do Gestor segundo os Clientes em % – depois da satisfação



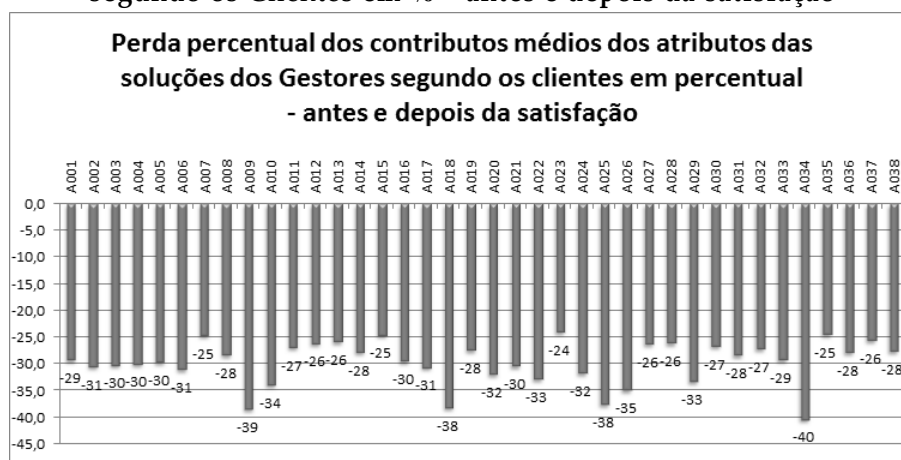
Através do Gráfico 8 (p. 278) é possível identificar os níveis de contributos dos atributos proporcionados pela Vodafone e pelo Gestor, segundo o percebido pelos Clientes nas soluções disponibilizadas para suas carências. Também é possível ver que para a maioria dos atributos há uma significativa diferença entre os contributos originados pela Vodafone e pelo Gestor.

Gráfico 8 – Comparativo entre os contributos dos atributos das soluções da Vodafone e do Gestor segundo os Clientes em % – depois da satisfação



Por sua vez, o Gráfico 9 (p. 279) apresenta em termos percentuais o quanto dos contributos potenciais não foram concretizados, vistos os níveis de insatisfação manifestados pelos Clientes. Uma análise acurada dos motivos de tais perdas em muito pode contribuir para a eficácia dos esforços das organizações aquando da busca da competitividade.

Gráfico 9 – Perda % dos contributos médios dos atributos das soluções dos Gestores segundo os Clientes em % – antes e depois da satisfação



Na sequência tem-se a Tabela 73 (p. 280) como a peça básica da apresentação dos contributos sob o ponto de vista dos Clientes a respeito da Vodafone e dos Gestores, cujos contributos estão expressos em percentual.

O Gráfico 10 (p. 280) apresenta uma visão dos níveis de contributo em percentual das soluções disponibilizadas pela Vodafone + Gestor segundo a ótica dos Clientes Empresariais, onde são evidenciados acentuados desvios no volume de contributo entre os atributos percebidos.

O Gráfico 11 (p. 280) apresenta as perdas totais dos contributos em termos percentuais, englobando as perdas da Vodafone e as dos Gestores.

Tabela 73 – Contributo dos atributos das soluções da Vodafone + Gestores segundo os Clientes em %

		Contributo dos atributos das soluções da Vodafone + Gestor segundo os clientes em percentual																				AT03				
		Fornecedor focado: Vodafone + Gestor																								
Atributos		Importância					Satisfação										Contributo									
		Percentual			Participação	Mediana	Desvio	Amplitude Min e Max		Percentual			Participação	Mediana	Desvio	Amplitude Min e Max		Contributo percentual			Participação	Mediana	Desvio	Amplitude Min e Max		
		Min	Max	Média				Pts.	%	Min	Max	Média				Pts.	%	Min	Max	Média				% Perda	Pts.	%
Assertividade	A001	0,6	14,0	6,8	7,6%	6,8	2,9	13,3	95,4%	3,7	8,0	6,1	3,4%	6,0	0,9	4,4	54,4%	0,3	10,7	4,2	-37,9	7,6%	4,1	2,0	10,5	97,5%
Atitude	A002	0,0	9,1	4,5	5,0%	4,4	2,0	9,1	100,0%	0,0	10,0	6,4	3,5%	6,7	1,7	10,0	100,0%	0,0	6,8	2,9	-36,3	5,2%	2,7	1,3	6,8	100,0%
Cobertura	A003	0,0	6,6	2,3	2,6%	2,1	1,4	6,6	100,0%	0,0	9,5	5,9	3,2%	6,3	2,0	9,5	100,0%	0,0	4,7	1,5	-36,5	2,7%	1,3	1,1	4,7	100,0%
Competitividade	A004	0,0	3,2	0,6	0,6%	0,0	0,8	3,2	100,0%	0,0	9,0	2,5	1,4%	0,0	3,3	9,0	100,0%	0,0	2,3	0,4	-35,5	0,7%	0,0	0,6	2,3	100,0%
Comprometimento	A005	0,0	8,4	2,7	3,0%	2,5	1,9	8,4	100,0%	0,0	10,0	5,6	3,1%	6,3	2,5	10,0	100,0%	0,0	5,5	1,7	-35,9	3,1%	1,6	1,3	5,5	100,0%
Conforto	A006	0,0	4,3	0,7	0,8%	0,0	1,0	4,3	100,0%	0,0	10,0	3,0	1,6%	0,0	3,6	10,0	100,0%	0,0	2,4	0,4	-34,8	0,8%	0,0	0,6	2,4	100,0%
Conteúdo	A007	0,0	13,4	5,7	6,4%	5,5	2,7	13,4	100,0%	0,0	8,8	6,1	3,3%	6,3	1,3	8,8	100,0%	0,0	8,9	3,6	-37,2	6,5%	3,4	1,9	8,9	100,0%
Cor	A008	0,0	2,2	0,1	0,2%	0,0	0,5	2,2	100,0%	0,0	8,2	0,5	0,3%	0,0	1,9	8,2	100,0%	0,0	1,8	0,1	-35,7	0,2%	0,0	0,3	1,8	100,0%
Diferenciação	A009	0,0	8,9	2,9	3,2%	2,7	2,1	8,9	100,0%	0,0	9,4	5,2	2,9%	5,9	2,5	9,4	100,0%	0,0	6,3	1,8	-37,8	3,3%	1,6	1,4	6,3	100,0%
Disponibilidade	A010	0,4	8,8	4,0	4,5%	3,9	1,7	8,4	95,5%	2,9	10,0	6,4	3,5%	6,4	1,2	7,1	71,0%	0,2	5,7	2,5	-36,7	4,6%	2,5	1,1	5,5	95,8%
Durabilidade	A011	0,0	6,6	2,7	3,0%	2,6	1,7	6,6	100,0%	0,0	10,0	5,9	3,3%	6,7	2,4	10,0	100,0%	0,0	5,8	1,8	-33,1	3,3%	1,8	1,3	5,8	100,0%
Empatia	A012	0,0	11,6	4,7	5,2%	4,5	2,2	11,6	100,0%	0,0	9,3	6,4	3,5%	6,4	1,4	9,3	100,0%	0,0	8,2	3,0	-34,8	5,5%	2,9	1,6	8,2	100,0%
Entrega	A013	0,0	5,5	2,1	2,3%	1,9	1,3	5,5	100,0%	0,0	10,0	6,2	3,4%	7,0	2,3	10,0	100,0%	0,0	4,2	1,4	-31,8	2,5%	1,3	1,0	4,2	100,0%
Estética	A014	0,0	5,9	1,9	2,1%	1,8	1,4	5,9	100,0%	0,0	9,2	5,2	2,9%	6,5	2,9	9,2	100,0%	0,0	5,0	1,2	-34,2	2,3%	1,0	1,1	5,0	100,0%
Experimentação	A015	0,0	2,7	0,5	0,5%	0,0	0,7	2,7	100,0%	0,0	8,9	2,5	1,4%	0,0	3,2	8,9	100,0%	0,0	2,3	0,3	-37,2	0,5%	0,0	0,5	2,3	100,0%
Fiabilidade	A016	2,0	12,9	6,3	7,1%	6,1	2,5	10,9	84,4%	1,6	8,6	6,0	3,3%	6,2	1,2	7,0	81,9%	0,9	9,9	3,9	-39,1	7,0%	3,6	1,8	9,0	91,2%
Flexibilidade	A017	0,5	8,0	3,6	4,0%	3,4	1,5	7,4	93,5%	2,4	7,9	5,7	3,1%	5,7	1,1	5,5	69,4%	0,2	5,2	2,1	-42,6	3,8%	2,0	1,0	4,9	95,4%
Formação	A018	0,0	7,5	3,3	3,6%	3,0	2,8	7,5	100,0%	0,0	7,5	3,3	1,8%	5,0	2,8	7,5	100,0%	0,0	1,8	0,4	-88,4	0,7%	0,3	0,4	1,8	100,0%
Habilidade	A019	0,0	4,3	1,0	1,1%	0,0	1,2	4,3	100,0%	0,0	10,0	3,2	1,8%	0,0	3,5	10,0	100,0%	0,0	2,7	0,7	-34,5	1,2%	0,0	0,8	2,7	100,0%
Informação	A020	0,6	10,4	5,2	5,8%	5,4	2,2	9,8	94,1%	2,4	8,5	6,0	3,3%	6,1	1,1	6,1	71,7%	0,2	6,6	3,1	-39,6	5,7%	3,1	1,5	6,3	96,9%
Integração	A021	0,0	7,4	2,0	2,2%	1,9	1,5	7,4	100,0%	0,0	10,0	5,7	3,2%	6,6	2,6	10,0	100,0%	0,0	4,3	1,3	-36,4	2,3%	1,2	0,9	4,3	100,0%
Interação	A022	0,0	5,1	1,5	1,7%	1,4	1,3	5,1	100,0%	0,0	10,0	4,7	2,6%	5,6	2,7	10,0	100,0%	0,0	3,6	1,0	-37,7	1,7%	0,8	0,9	3,6	100,0%
Lealdade	A023	0,0	4,6	1,8	2,0%	1,9	1,3	4,6	100,0%	0,0	10,0	5,5	3,1%	6,7	3,0	10,0	100,0%	0,0	3,6	1,2	-32,1	2,2%	1,2	0,9	3,6	100,0%
Motivação	A024	0,0	7,9	2,0	2,3%	1,5	1,7	7,9	100,0%	0,0	10,0	5,4	3,0%	6,1	2,6	10,0	100,0%	0,0	5,0	1,2	-38,8	2,2%	0,9	1,1	5,0	100,0%
Oportunidade	A025	0,0	4,6	0,9	1,0%	0,7	1,1	4,6	100,0%	0,0	8,9	3,1	1,7%	3,7	2,7	8,9	100,0%	0,0	2,0	0,5	-49,6	0,9%	0,3	0,6	2,0	100,0%
Personalização	A026	0,0	4,5	1,1	1,2%	1,0	1,0	4,5	100,0%	0,0	8,7	4,3	2,4%	5,5	2,7	8,7	100,0%	0,0	3,1	0,6	-41,3	1,2%	0,6	0,7	3,1	100,0%
Peso	A027	0,0	3,5	0,7	0,8%	0,0	0,9	3,5	100,0%	0,0	8,9	3,1	1,7%	0,0	3,5	8,9	100,0%	0,0	2,8	0,5	-32,5	0,9%	0,0	0,7	2,8	100,0%
Portabilidade	A028	0,0	5,0	1,1	1,3%	1,1	1,1	5,0	100,0%	0,0	9,5	4,5	2,5%	6,0	3,4	9,5	100,0%	0,0	4,3	0,8	-31,3	1,4%	0,7	0,8	4,3	100,0%
Praticidade	A029	0,0	8,7	2,8	3,2%	2,4	1,7	8,7	100,0%	0,0	9,6	6,1	3,3%	6,3	1,7	9,6	100,0%	0,0	8,4	1,8	-35,6	3,3%	1,5	1,3	8,4	100,0%
Prestígio	A030	0,0	6,1	1,8	2,0%	1,8	1,3	6,1	100,0%	0,0	10,0	5,8	3,2%	6,5	2,8	10,0	100,0%	0,0	5,1	1,3	-31,4	2,3%	1,2	1,0	5,1	100,0%
Processos	A031	0,0	6,5	2,0	2,3%	1,9	1,4	6,5	100,0%	0,0	9,0	5,4	2,9%	5,6	2,3	9,0	100,0%	0,0	5,0	1,2	-40,7	2,2%	1,0	1,0	5,0	100,0%
Provisionamento	A032	0,0	2,7	0,4	0,4%	0,0	0,7	2,7	100,0%	0,0	9,0	2,4	1,3%	0,0	3,4	9,0	100,0%	0,0	1,7	0,3	-34,8	0,5%	0,0	0,4	1,7	100,0%
Proximidade	A033	0,0	3,4	0,4	0,5%	0,0	0,8	3,4	100,0%	0,0	10,0	1,8	1,0%	0,0	3,1	10,0	100,0%	0,0	3,0	0,3	-32,5	0,5%	0,0	0,6	3,0	100,0%
Rapidez	A034	0,0	4,6	1,0	1,2%	0,9	1,0	4,6	100,0%	0,0	9,2	4,2	2,3%	5,0	2,9	9,2	100,0%	0,0	2,8	0,6	-39,8	1,1%	0,5	0,6	2,8	100,0%
Resistência	A035	0,0	3,6	0,7	0,8%	0,0	0,9	3,6	100,0%	0,0	8,9	3,1	1,7%	0,0	3,5	8,9	100,0%	0,0	2,7	0,5	-34,9	0,8%	0,0	0,6	2,7	100,0%
Segurança	A036	0,0	7,2	2,5	2,8%	2,4	1,5	7,2	100,0%	0,0	10,0	6,3	3,4%	6,9	2,2	10,0	100,0%	0,0	5,2	1,7	-32,7	3,1%	1,6	1,1	5,2	100,0%
Singularidade	A037	0,0	8,2	2,8	3,1%	3,0	1,9	8,2	100,0%	0,0	9,4	6,0	3,3%	6,9	2,5	9,4	100,0%	0,0	5,8	1,9	-31,7	3,5%	1,9	1,3	5,8	100,0%
Visibilidade	A038	0,0	6,7	2,4	2,7%	2,1	1,6	6,7	100,0%	0,0	10,0	6,1	3,3%	6,6	2,5	10,0	100,0%	0,0	5,3	1,7	-31,4	3,0%	1,6	1,2	5,3	100,0%
Geral		0,0	14,0	89,8	100,0%			2,2	100,0%	0,0	10,0	181,7	100,0%			4,4	100,0%	0,0	10,7	55,3	-38,4	100,0%			1,7	100,0%
Médias		0,1	6,7	2,4						0,3	9,3	4,8						0,0	4,8	1,5						

Obs.: a perda de -38,4% se refere a perda da média geral (55,3) em relação ao que poderia ter sido (89,8).

Gráfico 10 – Contributo dos atributos das soluções da Vodafone + Gestor segundo os Clientes em % – depois da satisfação

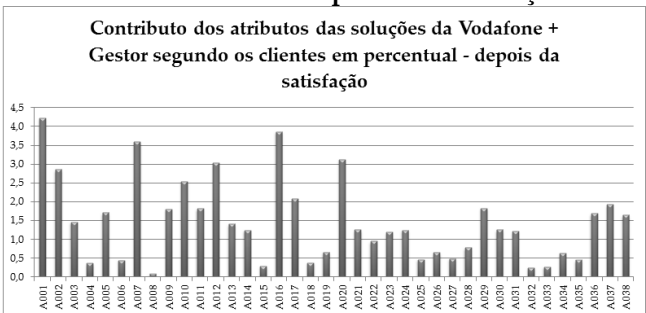
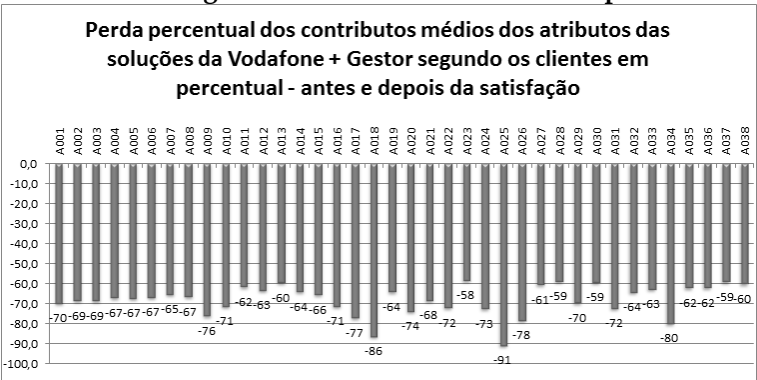


Gráfico 11 – Perda % dos contributos médios dos atributos das soluções da Vodafone + Gestor segundo os Clientes – antes e depois da satisfação



Destaca-se no referido gráfico, que há uma significativa perda no

atributo A025 – Oportunidade (-91%), seguido do atributo A018 – Formação (-86%), além de outros com menor valor, os quais mereceriam uma análise mais aprofundada por parte dos Gestores, com o objetivo de identificar os motivos de tão elevadas perdas.

9.2.2.1.2. *Atributos em pontos – Cliente*

Da mesma maneira que foram apresentados os resultados da pesquisa em percentual, este item presta-se ao mesmo fim, porém em termos de pontos.

Como já fora dito, o que difere entre o contributo em percentual e o contributo em pontos é que o contributo em percentual, ao contrário do contributo em pontos, considera a importância de cada um dos macroatributos para o **Sistema de Criação de Contributos** do Cliente.

Isso faz com que o contributo em percentual represente o valor relativo do contributo para o atingimento do objetivo do Cliente através do seu **Sistema de Criação de Contributos** que representa 100%. Em outros termos, a importância relativa do contributo representa o quão importante, em percentual, são os contributos do Fornecedor para o **Sistema de Criação de Contributos** do Cliente.

Por outro lado, o contributo em pontos representa o valor absoluto dos contributos, resultante da ponderação entre o nível de importância e o nível de satisfação de cada atributo dentro de uma escala de 0 a 10. Assim o contributo total em pontos corresponde ao somatório dos contributos dos atributos da solução. Dessa forma, é possível, através da comparação dos contributos em pontos de duas soluções diferentes, identificar aquela que proporciona maior contributo, o que indica um melhor atendimento dos requisitos da carência do Cliente.

A Tabela 74 (p. 282) apresenta os contributos dos atributos das soluções Vodafone segundo os Clientes em pontos.

O Gráfico 12 (p. 282) apresenta uma visão dos níveis de contributo em pontos das soluções disponibilizadas pela Vodafone segundo a ótica dos Clientes Empresariais, onde são evidenciados acentuados desvios no volume de contributo entre os atributos percebidos.

Na sequência, o Gráfico 13 (p. 282) apresenta as perdas totais dos contributos em pontos oriundos da Vodafone.

Como não poderia deixar de ser, as perdas em percentual ou em pontos tendem a apresentar os mesmos resultados quanto mais equilibrados forem os níveis de importância dos macroatributos para o Sistema de valor.

Tabela 74 – Contributo dos atributos das soluções da Vodafone segundo os Clientes em pontos

Contributo dos atributos das soluções da Vodafone segundo os clientes, em pontos																									AT04		
Atributos		Fornecedor focado: Vodafone																									
		Importância							Satisfação							Contributo											
		Pontos			Participação	Mediana	Desvio	Amplitude Min e Max		Pontos	Participação	Mediana	Desvio	Amplitude Min e Max		Contributo em pontos				Participação	Mediana	Desvio	Amplitude Min e Max				
		Min	Max	Média												Min	Max	Média	% Perda								
Assertividade	A001	3.1	20.9	11.3	7.9%	11.2	3.8	17.8	85.2%	3.1	8.0	5.7	3.2%	5.6	1.0	4.9	61.6%	2.0	13.5	6.5	-42.9	7.5%	6.2	2.5	11.5	85.2%	
Atitude	A002	0.0	13.1	6.6	4.6%	6.4	2.9	13.1	100.0%	0.0	10.0	6.3	3.6%	6.5	1.7	10.0	100.0%	0.0	9.0	4.1	-37.6	4.8%	4.0	1.9	9.0	100.0%	
Cobertura	A003	0.0	8.5	3.4	2.4%	3.0	1.9	8.5	100.0%	0.0	9.5	5.7	3.2%	6.1	2.1	9.5	100.0%	0.0	6.5	2.1	-39.2	2.4%	1.9	1.4	6.5	100.0%	
Competitividade	A004	0.0	3.2	0.8	0.6%	0.0	1.1	3.2	100.0%	0.0	9.0	2.5	1.4%	0.0	3.2	9.0	100.0%	0.0	2.2	0.5	-38.7	0.6%	0.0	0.7	2.2	100.0%	
Comprometimento	A005	0.0	12.4	4.3	3.0%	4.4	2.6	12.4	100.0%	0.0	10.0	5.6	3.2%	6.0	2.2	10.0	100.0%	0.0	8.3	2.7	-38.6	3.1%	2.3	1.9	8.3	100.0%	
Conforto	A006	0.0	6.2	1.0	0.7%	0.0	1.4	6.2	100.0%	0.0	10.0	2.9	1.7%	0.0	3.6	10.0	100.0%	0.0	3.1	0.7	-34.6	0.8%	0.0	0.9	3.1	100.0%	
Conteúdo	A007	2.6	23.3	11.4	8.0%	11.4	4.0	20.7	88.8%	1.8	8.0	5.7	3.2%	5.8	1.1	6.2	77.7%	1.2	15.1	6.6	-42.7	7.6%	6.2	2.8	13.9	92.2%	
Cor	A008	0.0	2.7	0.2	0.1%	0.0	0.6	2.7	100.0%	0.0	8.0	0.5	0.3%	0.0	1.9	8.0	100.0%	0.0	2.2	0.1	-41.8	0.1%	0.0	0.4	2.2	100.0%	
Diferenciação	A009	0.0	12.3	4.0	2.8%	4.1	2.7	12.3	100.0%	0.0	9.5	5.3	3.0%	6.0	2.6	9.5	100.0%	0.0	9.7	2.5	-37.5	2.9%	2.5	1.8	9.7	100.0%	
Disponibilidade	A010	1.7	13.1	6.0	4.2%	5.9	2.3	11.4	87.0%	2.1	10.0	6.3	3.6%	6.3	1.3	7.9	78.8%	0.7	8.3	3.7	-37.5	4.4%	3.7	1.6	7.7	91.8%	
Durabilidade	A011	0.0	10.0	4.2	2.9%	4.3	2.2	10.0	100.0%	0.0	10.0	5.7	3.2%	6.5	2.5	10.0	100.0%	0.0	7.2	2.7	-35.5	3.1%	2.8	1.7	7.2	100.0%	
Empatia	A012	0.0	17.2	7.5	5.2%	6.9	3.3	17.2	100.0%	0.0	9.4	6.1	3.5%	6.3	1.5	9.4	100.0%	0.0	11.1	4.7	-37.5	5.4%	4.4	2.4	11.1	100.0%	
Entrega	A013	0.0	6.8	3.0	2.1%	2.6	1.6	6.8	100.0%	0.0	10.0	6.0	3.4%	6.8	2.4	10.0	100.0%	0.0	4.8	1.9	-34.9	2.2%	1.7	1.2	4.8	100.0%	
Estética	A014	0.0	8.1	2.6	1.8%	2.4	1.8	8.1	100.0%	0.0	9.3	5.1	2.9%	6.0	2.9	9.3	100.0%	0.0	6.2	1.6	-36.7	1.9%	1.4	1.3	6.2	100.0%	
Experimentação	A015	0.0	2.9	0.6	0.4%	0.0	0.8	2.9	100.0%	0.0	9.0	2.4	1.3%	0.0	3.1	9.0	100.0%	0.0	2.6	0.4	-41.0	0.4%	0.0	0.5	2.6	100.0%	
Fiabilidade	A016	5.0	20.8	11.8	8.3%	11.7	3.5	15.8	76.0%	2.4	8.2	5.5	3.1%	5.6	1.1	5.9	71.3%	2.3	13.3	6.6	-44.3	7.7%	6.5	2.5	10.9	82.5%	
Flexibilidade	A017	2.0	13.6	7.9	5.5%	7.9	2.4	11.6	85.3%	2.1	8.1	5.2	2.9%	5.3	1.1	6.0	73.6%	1.0	7.3	4.1	-47.7	4.8%	4.0	1.5	6.3	86.8%	
Formação	A018	0.0	3.8	1.3	0.9%	1.2	1.1	3.8	100.0%	0.0	9.0	3.7	2.1%	5.0	2.7	9.0	100.0%	0.0	2.5	0.7	-49.2	0.8%	0.7	0.6	2.5	100.0%	
Habilidade	A019	0.0	5.8	1.4	1.0%	0.0	1.6	5.8	100.0%	0.0	10.0	3.2	1.8%	0.0	3.5	10.0	100.0%	0.0	4.0	0.8	-38.4	1.0%	0.0	1.0	4.0	100.0%	
Informação	A020	3.1	19.2	9.9	6.9%	9.8	3.2	16.1	83.9%	2.1	8.3	5.5	3.1%	5.6	1.1	6.3	75.0%	1.0	12.1	5.5	-44.3	6.5%	5.4	2.2	11.1	91.7%	
Integração	A021	0.0	9.2	3.2	2.2%	2.9	1.9	9.2	100.0%	0.0	9.0	5.6	3.2%	6.4	2.4	9.0	100.0%	0.0	6.0	1.9	-40.2	2.2%	1.8	1.2	6.0	100.0%	
Interação	A022	0.0	5.7	2.1	1.5%	2.0	1.6	5.7	100.0%	0.0	10.0	4.6	2.6%	5.7	2.7	10.0	100.0%	0.0	4.5	1.3	-39.4	1.5%	1.2	1.0	4.5	100.0%	
Lealdade	A023	0.0	7.2	3.0	2.1%	3.0	1.7	7.2	100.0%	0.0	10.0	5.7	3.2%	6.5	2.6	10.0	100.0%	0.0	5.1	1.9	-35.4	2.2%	1.8	1.3	5.1	100.0%	
Motivação	A024	0.0	12.5	3.5	2.4%	3.0	2.6	12.5	100.0%	0.0	8.9	5.4	3.0%	6.0	2.2	8.9	100.0%	0.0	8.0	2.0	-42.3	2.4%	1.7	1.6	8.0	100.0%	
Oportunidade	A025	0.0	5.3	1.3	0.9%	1.2	1.3	5.3	100.0%	0.0	9.0	2.9	1.6%	3.0	2.6	9.0	100.0%	0.0	2.8	0.6	-52.0	0.7%	0.5	0.7	2.8	100.0%	
Personalização	A026	0.0	5.7	1.5	1.1%	1.3	1.3	5.7	100.0%	0.0	9.0	4.2	2.4%	5.5	2.7	9.0	100.0%	0.0	4.0	0.9	-41.7	1.0%	0.7	0.9	4.0	100.0%	
Peso	A027	0.0	5.9	1.1	0.7%	0.0	1.3	5.9	100.0%	0.0	9.0	3.0	1.7%	0.0	3.4	9.0	100.0%	0.0	4.8	0.7	-34.8	0.8%	0.0	0.9	4.8	100.0%	
Portabilidade	A028	0.0	5.7	1.7	1.2%	1.7	1.6	5.7	100.0%	0.0	9.5	4.4	2.5%	5.5	3.4	9.5	100.0%	0.0	4.3	1.2	-32.9	1.4%	1.0	1.1	4.3	100.0%	
Praticidade	A029	0.0	11.8	4.0	2.8%	3.8	2.2	11.8	100.0%	0.0	9.5	5.9	3.3%	6.0	1.8	9.5	100.0%	0.0	11.2	2.5	-38.1	2.9%	2.2	1.7	11.2	100.0%	
Prestigio	A030	0.0	6.0	2.5	1.7%	2.4	1.5	6.0	100.0%	0.0	10.0	5.6	3.2%	6.2	2.8	10.0	100.0%	0.0	5.1	1.6	-33.2	1.9%	1.6	1.1	5.1	100.0%	
Processos	A031	0.2	9.8	5.1	3.5%	5.0	2.1	9.6	98.0%	1.0	9.0	5.4	3.0%	5.3	1.5	8.0	88.9%	0.1	6.8	2.7	-46.2	3.2%	2.5	1.3	6.7	99.1%	
Provisionamento	A032	0.0	2.8	0.7	0.5%	0.0	0.9	2.8	100.0%	0.0	9.0	2.3	1.3%	0.0	3.3	9.0	100.0%	0.0	2.2	0.4	-34.0	0.5%	0.0	0.7	2.2	100.0%	
Proximidade	A033	0.0	3.4	0.6	0.4%	0.0	1.0	3.4	100.0%	0.0	10.0	1.8	1.0%	0.0	3.1	10.0	100.0%	0.0	2.7	0.4	-35.0	0.5%	0.0	0.7	2.7	100.0%	
Rapidez	A034	0.0	4.7	1.6	1.1%	1.7	1.3	4.7	100.0%	0.0	9.5	4.2	2.4%	5.0	2.9	9.5	100.0%	0.0	3.5	0.9	-39.9	1.1%	0.8	0.9	3.5	100.0%	
Resistência	A035	0.0	4.5	1.1	0.7%	0.0	1.2	4.5	100.0%	0.0	9.0	3.0	1.7%	0.0	3.4	9.0	100.0%	0.0	3.5	0.7	-37.7	0.8%	0.0	0.8	3.5	100.0%	
Segurança	A036	0.0	8.2	3.8	2.6%	4.0	1.9	8.2	100.0%	0.0	10.0	6.0	3.4%	6.5	2.3	10.0	100.0%	0.0	6.1	2.5	-34.4	2.9%	2.2	1.5	6.1	100.0%	
Singularidade	A037	0.0	11.8	4.0	2.8%	4.2	2.5	11.8	100.0%	0.0	10.0	5.9	3.3%	6.6	2.5	10.0	100.0%	0.0	7.2	2.7	-33.4	3.1%	2.7	1.8	7.2	100.0%	
Visibilidade	A038	0.0	10.2	3.6	2.5%	3.3	2.3	10.2	100.0%	0.0	10.0	6.0	3.4%	6.6	2.5	10.0	100.0%	0.0	8.3	2.4	-32.3	2.8%	2.3	1.7	8.3	100.0%	
Geral		0.0	23.3	143.5	100.0%					0.0	10.0	176.7	100.0%			4.9	100.0%	0.0	15.1	85.8	-40.2	100.0%				2.2	100.0%
Médias		0.5	9.3	3.8						0.4	9.3	4.6				0.2	6.5	2.3									

Gráfico 12 – Contributo dos atributos das soluções da Vodafone segundo os Clientes em pontos – depois da satisfação

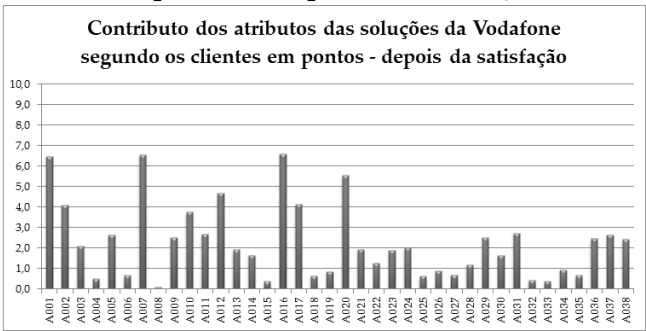
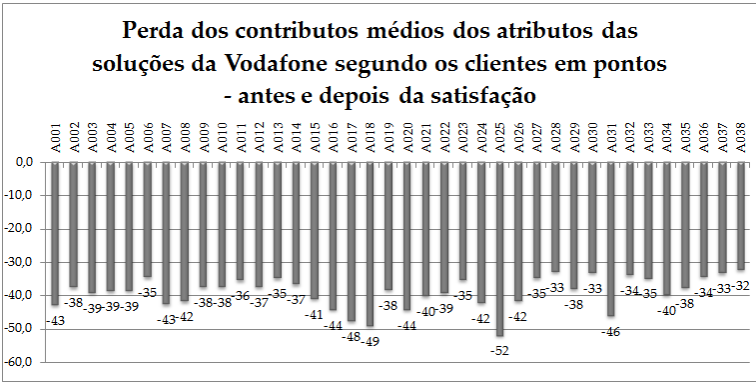


Gráfico 13 – Perda dos contributos médios dos atributos das soluções da Vodafone segundo os Clientes em pontos – antes e depois da satisfação



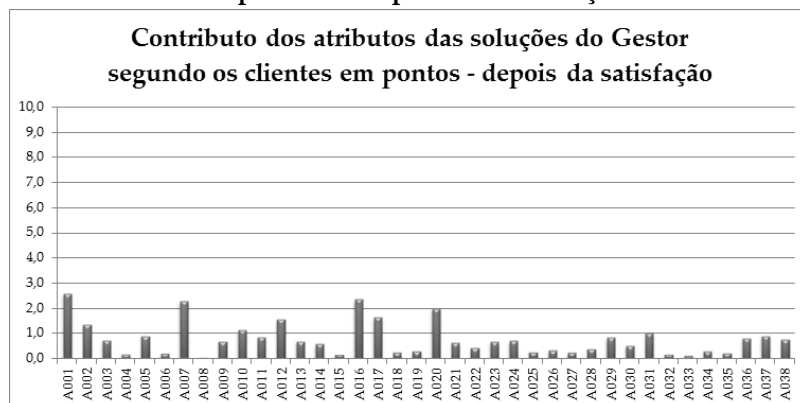
Neste trabalho é possível ver que continuam em destaque as perdas com o atributo A025 – Oportunidade, seguido do atributo A018 – Formação, o que deverá se manter em todas as análises.

A Tabela 75 (p. 283) apresenta os contributos dos atributos das soluções do Gestor segundo os Clientes em pontos.

Tabela 75 – Contributo dos atributos das soluções do Gestor segundo os Clientes em pontos

Atributos		Contributo dos atributos das soluções do Gestor segundo os clientes, em pontos																				AT05				
		Fornecedor focado: Gestor																								
		Importância					Satisfação					Contributo														
		Pontos		Partici pação	Média	Desvi o	Amplitude Min e Max		Pontos		Partici pação	Média	Desvi o	Amplitude Min e Max		Contributo em pontos			Partici pação	Média	Desvi o	Amplitude Min e Max				
		Min	Max				Pts.	%	Min	Max				Pts.	%	Min	Max	% Perda				Pts.	%			
Assertividade	A001	0,7	6,7	3,7	8,9%	3,6	1,3	6,0	89,6%	5,2	9,0	7,0	3,4%	6,9	0,8	3,9	42,9%	0,5	4,9	2,6	-30,7	8,8%	2,6	1,0	4,4	89,8%
Atitude	A002	0,0	3,9	1,9	4,6%	2,0	0,9	3,9	100,0%	0,0	10,0	7,0	3,4%	7,5	1,8	10,0	100,0%	0,0	2,7	1,3	-30,0	4,6%	1,4	0,6	2,7	100,0%
Cobertura	A003	0,0	3,3	1,1	2,5%	0,9	0,7	3,3	100,0%	0,0	9,5	6,5	3,2%	7,0	2,1	9,5	100,0%	0,0	2,6	0,7	-31,7	2,5%	0,7	0,5	2,6	100,0%
Competitividade	A004	0,0	1,3	0,2	0,6%	0,0	0,4	1,3	100,0%	0,0	9,0	2,7	1,3%	0,0	3,5	9,0	100,0%	0,0	1,1	0,2	-30,8	0,6%	0,0	0,3	1,1	100,0%
Comprometimento	A005	0,0	4,5	1,2	3,0%	1,1	0,8	4,5	100,0%	0,0	10,0	6,7	3,3%	7,1	2,2	10,0	100,0%	0,0	2,8	0,9	-28,9	3,0%	0,8	0,6	2,8	100,0%
Conforto	A006	0,0	1,6	0,3	0,6%	0,0	0,4	1,6	100,0%	0,0	10,0	3,2	1,5%	0,0	3,9	10,0	100,0%	0,0	1,0	0,2	-30,6	0,6%	0,0	0,3	1,0	100,0%
Conteúdo	A007	0,3	6,1	3,1	7,3%	3,0	1,3	5,8	95,1%	4,4	9,5	7,4	3,6%	7,5	0,9	5,1	53,7%	0,2	4,7	2,3	-25,5	7,8%	2,2	1,0	4,6	96,2%
Cor	A008	0,0	1,2	0,1	0,1%	0,0	0,2	1,2	100,0%	0,0	8,5	0,6	0,3%	0,0	2,0	8,5	100,0%	0,0	0,8	0,0	-30,2	0,1%	0,0	0,1	0,8	100,0%
Diferenciação	A009	0,0	3,3	1,1	2,6%	1,0	0,8	3,3	100,0%	0,0	9,1	5,1	2,5%	6,0	2,9	9,1	100,0%	0,0	2,1	0,7	-38,1	2,3%	0,6	0,6	2,1	100,0%
Disponibilidade	A010	0,2	4,2	1,7	4,0%	1,6	0,8	4,0	95,2%	3,4	10,0	6,6	3,2%	6,6	1,2	6,6	65,5%	0,1	2,7	1,1	-34,4	3,8%	1,1	0,5	2,5	95,5%
Durabilidade	A011	0,0	3,0	1,2	2,8%	1,2	0,7	3,0	100,0%	0,0	10,0	6,5	3,2%	7,5	2,5	10,0	100,0%	0,0	2,4	0,8	-27,3	2,9%	0,8	0,6	2,4	100,0%
Empatia	A012	0,0	5,1	2,1	5,0%	1,9	1,0	5,1	100,0%	0,0	10,0	7,3	3,6%	7,6	1,5	10,0	100,0%	0,0	4,6	1,5	-26,4	5,2%	1,5	0,8	4,6	100,0%
Entrega	A013	0,0	2,6	0,9	2,2%	0,9	0,6	2,6	100,0%	0,0	10,0	6,8	3,3%	7,5	2,3	10,0	100,0%	0,0	2,0	0,7	-26,5	2,3%	0,7	0,5	2,0	100,0%
Estética	A014	0,0	2,8	0,8	1,9%	0,7	0,6	2,8	100,0%	0,0	9,5	5,8	2,8%	7,0	3,1	9,5	100,0%	0,0	2,3	0,6	-28,1	2,0%	0,5	0,5	2,3	100,0%
Experimentação	A015	0,0	1,0	0,2	0,5%	0,0	0,3	1,0	100,0%	0,0	9,5	3,1	1,5%	0,0	3,9	9,5	100,0%	0,0	0,9	0,1	-24,5	0,5%	0,0	0,2	0,9	100,0%
Fiabilidade	A016	0,6	6,8	3,4	8,1%	3,1	1,2	6,2	91,2%	3,6	8,9	7,0	3,4%	7,1	0,9	5,2	58,8%	0,5	4,5	2,3	-30,8	8,0%	2,1	0,9	4,0	89,0%
Flexibilidade	A017	0,6	5,0	2,4	5,7%	2,3	0,9	4,4	88,0%	4,7	9,4	6,9	3,4%	6,9	1,0	4,7	50,1%	0,4	3,6	1,6	-31,2	5,6%	1,5	0,7	3,2	88,7%
Formação	A018	0,0	1,4	0,4	0,9%	0,3	0,3	1,4	100,0%	0,0	10,0	4,8	2,4%	6,0	3,4	10,0	100,0%	0,0	1,0	0,2	-34,9	0,8%	0,2	0,2	1,0	100,0%
Habilidade	A019	0,0	2,1	0,4	1,0%	0,0	0,5	2,1	100,0%	0,0	10,0	3,5	1,7%	0,0	3,8	10,0	100,0%	0,0	1,8	0,3	-28,9	1,0%	0,0	0,4	1,8	100,0%
Informação	A020	0,7	6,3	2,9	6,8%	2,8	1,1	5,6	88,9%	4,8	8,8	6,9	3,4%	6,9	0,8	4,0	45,6%	0,6	4,4	2,0	-31,3	6,7%	1,9	0,8	3,8	87,3%
Integração	A021	0,0	2,4	0,9	2,1%	0,9	0,5	2,4	100,0%	0,0	10,0	6,5	3,2%	7,0	2,5	10,0	100,0%	0,0	1,5	0,6	-30,8	2,1%	0,6	0,4	1,5	100,0%
Interação	A022	0,0	2,0	0,6	1,5%	0,6	0,5	2,0	100,0%	0,0	10,0	5,1	2,5%	6,2	3,0	10,0	100,0%	0,0	1,5	0,4	-33,3	1,5%	0,4	0,4	1,5	100,0%
Lealdade	A023	0,0	2,9	0,9	2,1%	0,8	0,6	2,9	100,0%	0,0	10,0	6,9	3,4%	7,7	2,4	10,0	100,0%	0,0	2,4	0,7	-23,2	2,3%	0,6	0,5	2,4	100,0%
Motivação	A024	0,0	3,6	1,0	2,4%	0,9	0,8	3,6	100,0%	0,0	10,0	6,4	3,1%	6,9	2,3	10,0	100,0%	0,0	3,3	0,7	-31,4	2,4%	0,6	0,5	3,3	100,0%
Oportunidade	A025	0,0	1,5	0,4	0,9%	0,3	0,4	1,5	100,0%	0,0	9,0	3,8	1,9%	6,0	3,2	9,0	100,0%	0,0	1,1	0,2	-36,7	0,8%	0,2	0,3	1,1	100,0%
Personalização	A026	0,0	1,7	0,5	1,1%	0,4	0,4	1,7	100,0%	0,0	10,0	4,7	2,3%	6,0	3,1	10,0	100,0%	0,0	1,3	0,3	-35,3	1,1%	0,3	0,3	1,3	100,0%
Peso	A027	0,0	1,7	0,3	0,8%	0,0	0,4	1,7	100,0%	0,0	9,5	3,4	1,7%	0,0	3,8	9,5	100,0%	0,0	1,3	0,2	-27,1	0,8%	0,0	0,3	1,3	100,0%
Portabilidade	A028	0,0	1,9	0,5	1,2%	0,4	0,5	1,9	100,0%	0,0	10,0	4,8	2,4%	6,0	3,6	10,0	100,0%	0,0	1,9	0,4	-25,8	1,3%	0,3	0,4	1,9	100,0%
Praticidade	A029	0,0	3,7	1,3	3,0%	1,1	0,8	3,7	100,0%	0,0	10,0	6,3	3,1%	6,7	1,9	10,0	100,0%	0,0	3,3	0,8	-34,3	2,8%	0,7	0,6	3,3	100,0%
Prestígio	A030	0,0	2,3	0,7	1,7%	0,7	0,5	2,3	100,0%	0,0	10,0	6,2	3,0%	7,5	3,1	10,0	100,0%	0,0	1,7	0,5	-26,9	1,8%	0,4	0,4	1,7	100,0%
Processos	A031	0,1	3,2	1,4	3,4%	1,3	0,7	3,1	96,9%	4,0	10,0	6,9	3,4%	7,0	1,4	6,0	60,0%	0,1	2,6	1,0	-31,1	3,4%	0,9	0,6	2,5	98,0%
Provisionamento	A032	0,0	1,1	0,2	0,5%	0,0	0,3	1,1	100,0%	0,0	10,0	2,6	1,3%	0,0	3,6	10,0	100,0%	0,0	0,9	0,1	-27,4	0,5%	0,0	0,2	0,9	100,0%
Proximidade	A033	0,0	1,1	0,2	0,4%	0,0	0,3	1,1	100,0%	0,0	10,0	1,9	0,9%	0,0	3,3	10,0	100,0%	0,0	1,0	0,1	-32,9	0,4%	0,0	0,2	1,0	100,0%
Rapidez	A034	0,0	2,2	0,5	1,1%	0,4	0,5	2,2	100,0%	0,0	9,0	4,2	2,0%	5,0	3,0	9,0	100,0%	0,0	1,3	0,3	-40,1	1,0%	0,2	0,3	1,3	100,0%
Resistência	A035	0,0	1,4	0,3	0,7%	0,0	0,4	1,4	100,0%	0,0	9,0	3,6	1,8%	0,0	4,0	9,0	100,0%	0,0	1,0	0,2	-25,1	0,7%	0,0	0,3	1,0	100,0%
Segurança	A036	0,0	2,9	1,1	2,6%	1,0	0,7	2,9	100,0%	0,0	10,0	6,8	3,3%	7,3	2,3	10,0	100,0%	0,0	2,0	0,8	-27,6	2,7%	0,7	0,5	2,0	100,0%
Singularidade	A037	0,0	4,2	1,2	2,8%	1,1	0,8	4,2	100,0%	0,0	9,7	6,5	3,2%	7,5	2,7	9,7	100,0%	0,0	3,3	0,9	-25,9	3,0%	0,8	0,6	3,3	100,0%
Visibilidade	A038	0,0	2,5	1,0	2,4%	1,0	0,7	2,5	100,0%	0,0	10,0	6,5	3,2%	7,3	2,7	10,0	100,0%	0,0	2,0	0,7	-27,5	2,5%	0,7	0,5	2,0	100,0%
Geral		0,0	6,8	41,7	100,0%			1,0	100,0%	0,0	10,0	204,5	100,0%		3,9	100,0%	0,0	4,9	29,2	-30,0	100,0%				0,8	100,0%
Médias		0,1	3,0	1,1						0,8	9,7	5,4						0,1	2,3	0,8						

Gráfico 14 – Contributo dos atributos das soluções do Gestor segundo os Clientes em pontos – depois da satisfação



O Gráfico 14 (p. 283) apresenta uma visão dos níveis de contributo em pontos das soluções disponibilizadas pelo Gestor segundo a ótica dos Clientes Empresariais, depois de considerados os níveis de satisfação com cada uma deles.

Gráfico 15 – Comparativo entre os contributos dos atributos das soluções da Vodafone e do Gestor segundo os Clientes em pontos – depois da satisfação

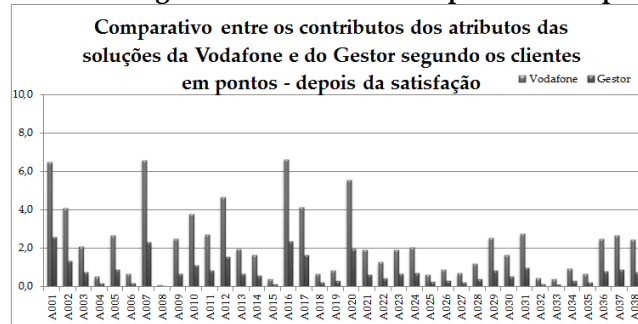


Gráfico 16 – Perda dos contributos médios dos atributos das soluções dos Gestores segundo os Clientes em pontos – antes e depois da satisfação

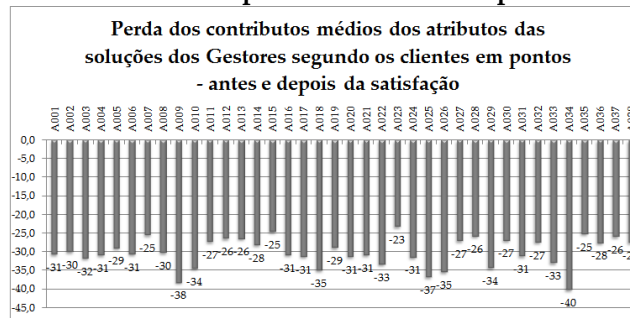


Tabela 76 – Contributo dos atributos das soluções da Vodafone + Gestor segundo os Clientes em pontos

Contributo dos atributos das soluções da Vodafone + Gestor segundo os clientes, em pontos																							AT06			
Atributos	Importância										Satisfação										Contributo					
	Pontos					Participação					Pontos					Participação					Contributo em pontos					
	Min	Max	Média	Desvio	Amplitude	Min	Max	Média	Desvio	Amplitude	Min	Max	Média	Desvio	Amplitude	Min	Max	Média	Desvio	Amplitude	Min	Max	Média	Desvio	Amplitude	
	Pts.	%	Pts.	%	Pts.	Pts.	%	Pts.	%	Pts.	Pts.	%	Pts.	%	Pts.	Pts.	%	Pts.	%	Pts.	% Perda	Pts.	%	Pts.	%	
Asseratividade	A001	3,8	27,6	15,0	8,1%	14,8	4,9	23,8	86,2%	3,7	8,1	6,0	3,3%	6,0	0,8	4,3	53,7%	2,6	17,8	9,1	-39,8	7,9%	9,2	3,2	15,2	85,5%
Atitude	A002	0,0	16,8	8,5	4,6%	8,5	3,6	16,8	100,0%	0,0	10,0	6,4	3,5%	6,7	1,6	10,0	100,0%	0,0	11,8	5,4	-35,9	4,7%	5,7	2,4	11,8	100,0%
Cobertura	A003	0,0	11,1	4,5	2,4%	4,1	2,4	11,1	100,0%	0,0	9,5	5,9	3,2%	6,3	2,0	9,5	100,0%	0,0	8,2	2,8	-37,4	2,4%	2,6	1,8	8,2	100,0%
Competitividade	A004	0,0	3,8	1,1	0,6%	0,0	1,4	3,8	100,0%	0,0	9,0	2,5	1,4%	0,0	3,3	9,0	100,0%	0,0	3,0	0,7	-36,9	0,6%	0,0	0,9	3,0	100,0%
Comprometimento	A005	0,0	15,8	5,6	3,0%	5,7	3,4	15,8	100,0%	0,0	10,0	5,8	3,2%	6,3	2,1	10,0	100,0%	0,0	10,6	3,5	-36,5	3,1%	3,3	2,5	10,6	100,0%
Conforto	A006	0,0	7,8	1,3	0,7%	0,0	1,7	7,8	100,0%	0,0	10,0	3,0	1,6%	0,0	3,6	10,0	100,0%	0,0	3,9	0,9	-33,8	0,8%	0,0	1,1	3,9	100,0%
Conteúdo	A007	2,9	27,1	14,5	7,8%	14,5	5,1	24,2	89,3%	2,2	8,0	6,0	3,3%	6,1	0,9	5,8	73,1%	1,5	19,1	8,8	-39,0	7,7%	8,8	3,6	17,6	91,9%
Cor	A008	0,0	3,5	0,2	0,1%	0,0	0,8	3,5	100,0%	0,0	8,2	0,5	0,3%	0,0	1,9	8,2	100,0%	0,0	2,7	0,1	-39,0	0,1%	0,0	0,5	2,7	100,0%
Diferenciação	A009	0,0	15,1	5,1	2,7%	5,2	3,5	15,1	100,0%	0,0	9,4	5,2	2,9%	5,9	2,5	9,4	100,0%	0,0	11,8	3,2	-37,7	2,8%	3,2	2,3	11,8	100,0%
Disponibilidade	A010	1,9	15,8	7,7	4,1%	7,7	2,9	13,9	88,0%	2,8	10,0	6,4	3,5%	6,4	1,2	7,2	71,9%	1,1	10,3	4,8	-36,8	4,2%	4,8	2,0	9,1	89,0%
Durabilidade	A011	0,0	13,0	5,3	2,9%	5,5	2,8	13,0	100,0%	0,0	10,0	5,9	3,2%	6,7	2,4	10,0	100,0%	0,0	9,5	3,5	-33,7	3,1%	3,5	2,1	9,5	100,0%
Empatia	A012	0,0	20,6	9,5	5,1%	9,2	4,2	20,6	100,0%	0,0	9,3	6,4	3,5%	6,5	1,4	9,3	100,0%	0,0	15,8	6,2	-35,1	5,4%	5,7	3,0	15,8	100,0%
Entrega	A013	0,0	9,0	3,9	2,1%	3,6	2,0	9,0	100,0%	0,0	10,0	6,2	3,4%	7,0	2,3	10,0	100,0%	0,0	6,7	2,6	-32,9	2,3%	2,5	1,6	6,7	100,0%
Estética	A014	0,0	9,0	3,4	1,8%	3,2	2,3	9,0	100,0%	0,0	9,3	5,2	2,9%	6,5	2,9	9,3	100,0%	0,0	7,7	2,2	-34,7	1,9%	2,1	1,7	7,7	100,0%
Experimentação	A015	0,0	3,8	0,8	0,4%	0,0	1,1	3,8	100,0%	0,0	8,9	2,5	1,4%	0,0	3,2	8,9	100,0%	0,0	3,2	0,5	-37,2	0,4%	0,0	0,7	3,2	100,0%
Flexibilidade	A016	6,1	27,5	15,2	8,2%	14,8	4,5	21,4	77,8%	3,3	8,2	5,8	3,2%	5,8	1,0	4,9	60,0%	3,5	17,1	8,9	-41,3	7,8%	9,0	3,2	13,6	79,7%
Formação	A017	2,7	17,3	10,3	5,5%	10,2	3,1	14,6	84,4%	3,1	7,6	5,6	3,1%	5,7	0,9	4,5	59,4%	1,5	10,0	5,8	-43,9	5,0%	5,7	1,9	8,5	84,9%
Habilidade	A018	0,0	4,6	1,7	0,9%	1,7	1,3	4,6	100,0%	0,0	9,0	3,9	2,1%	5,1	2,7	9,0	100,0%	0,0	2,8	0,9	-46,1	0,8%	0,9	0,8	2,8	100,0%
Habilidade	A019	0,0	7,3	1,8	1,0%	0,0	2,1	7,3	100,0%	0,0	10,0	3,2	1,8%	0,0	3,6	10,0	100,0%	0,0	4,8	1,1	-36,2	1,0%	0,0	1,3	4,8	100,0%
Informação	A020	4,2	25,1	12,8	6,9%	12,9	4,1	20,9	83,3%	3,0	8,3	5,8	3,2%	5,8	0,9	5,3	63,7%	1,8	16,5	7,5	-41,4	6,5%	7,5	2,8	14,7	89,1%
Integração	A021	0,0	10,9	4,1	2,2%	3,7	2,3	10,9	100,0%	0,0	9,0	5,8	3,2%	6,5	2,3	9,0	100,0%	0,0	7,5	2,5	-38,2	2,2%	2,4	1,5	7,5	100,0%
Interação	A022	0,0	7,2	2,7	1,5%	2,7	2,0	7,2	100,0%	0,0	10,0	4,7	2,6%	5,7	2,7	10,0	100,0%	0,0	5,0	1,7	-37,9	1,5%	1,7	1,3	5,0	100,0%
Lealdade	A023	0,0	9,2	3,8	2,1%	3,6	2,2	9,2	100,0%	0,0	10,0	6,0	3,3%	6,8	2,4	10,0	100,0%	0,0	7,1	2,6	-32,7	2,2%	2,5	1,7	7,1	100,0%
Motivação	A024	0,0	15,9	4,5	2,4%	4,1	3,3	15,9	100,0%	0,0	9,2	5,6	3,1%	6,1	2,1	9,2	100,0%	0,0	10,8	2,7	-39,8	2,4%	2,4	2,0	10,8	100,0%
Oportunidade	A025	0,0	6,7	1,7	0,9%	1,7	1,7	6,7	100,0%	0,0	8,9	3,1	1,7%	3,7	2,7	8,9	100,0%	0,0	3,8	0,9	-48,6	0,8%	0,7	0,9	3,8	100,0%
Personalização	A026	0,0	6,8	2,0	1,1%	1,8	1,7	6,8	100,0%	0,0	8,7	4,3	2,4%	5,6	2,8	8,7	100,0%	0,0	5,4	1,2	-40,2	1,0%	1,0	1,1	5,4	100,0%
Peso	A027	0,0	6,9	1,4	0,7%	0,0	1,6	6,9	100,0%	0,0	8,9	3,1	1,7%	0,0	3,5	8,9	100,0%	0,0	5,5	0,9	-33,1	0,8%	0,0	1,2	5,5	100,0%
Portabilidade	A028	0,0	7,1	2,2	1,2%	2,4	2,0	7,1	100,0%	0,0	9,5	4,5	2,5%	6,0	3,4	9,5	100,0%	0,0	5,8	1,5	-31,3	1,3%	1,5	1,5	5,8	100,0%
Praticidade	A029	0,0	15,5	5,3	2,9%	4,9	2,9	15,5	100,0%	0,0	9,4	6,0	3,3%	6,1	1,7	9,4	100,0%	0,0	14,5	3,3	-37,2	2,9%	2,9	2,2	14,5	100,0%
Prestígio	A030	0,0	7,3	3,2	1,7%	3,1	1,9	7,3	100,0%	0,0	10,0	5,7	3,1%	6,6	2,8	10,0	100,0%	0,0	6,0	2,2	-31,8	1,9%	2,0	1,4	6,0	100,0%
Processos	A031	0,5	12,3	6,5	3,5%	6,9	2,6	11,8	95,9%	2,1	8,4	5,7	3,1%	5,8	1,3	6,3	75,2%	0,2	7,8	3,7	-42,8	3,2%	3,5	1,7	7,6	97,3%
Provisionamento	A032	0,0	3,5	0,9	0,5%	0,0	1,2	3,5	100,0%	0,0	9,0	2,4	1,3%	0,0	3,4	9,0	100,0%	0,0	2,6	0,6	-32,5	0,5%	0,0	0,8	2,6	100,0%
Proximidade	A033	0,0	4,0	0,8	0,4%	0,0	1,3	4,0	100,0%	0,0	10,0	1,8	1,0%	0,0	3,1	10,0	100,0%	0,0	3,7	0,5	-34,5	0,4%	0,0	0,9	3,7	100,0%
Rapidez	A034	0,0	6,8	2,0	1,1%	2,0	1,7	6,8	100,0%	0,0	9,2	4,2	3,4%	5,0	2,9	9,2	100,0%	0,0	4,8	1,2	-39,9	1,1%	1,0	1,1	4,8	100,0%
Resistência	A035	0,0	5,7	1,3	0,7%	0,0	1,5	5,7	100,0%	0,0	8,9	3,1	1,7%	0,0	3,5	8,9	100,0%	0,0	4,1	0,9	-35,1	0,8%	0,0	1,0	4,1	100,0%
Segurança	A036	0,0	10,6	4,9	2,6%	4,9	2,5	10,6	100,0%	0,0	10,0	6,2	3,4%	6,9	2,2	10,0	100,0%	0,0	7,4	3,3	-32,9	2,8%	3,0	1,9	7,4	100,0%
Singularidade	A037	0,0	15,1	5,2	2,8%	5,3	3,2	15,1	100,0%	0,0	9,4	6,0	3,3%	6,9	2,5	9,4	100,0%	0,0	10,6	3,5	-31,7	3,1%	3,6	2,3	10,6	100,0%
Visibilidade	A038	0,0	12,4	4,6	2,5%	4,5	2,8	12,4	100,0%	0,0	10,0	6,1	3,3%	6,8	2,5	10,0	100,0%	0,0	10,3	3,2	-31,3	2,7%	3,0	2,1	10,3	100,0%
Geral		0,0	27,6	185,2	100,0%			3,5	100,0%	0,0	10,0	182,8	100,0%			4,3	100,0%	0,0	19,1	115,0	-37,9	100,0%			2,6	100,0%
Médias		0,6	11,7	4,9						0,5	9,2	4,8						0,3	8,3	3,0						

Como era de se esperar, o O Gráfico 14 (p. 283) apresenta uma visão dos níveis de contributo em pontos das soluções disponibilizadas pelo Gestor segundo a ótica dos Clientes Empresariais, depois de considerados os níveis de

satisfação com cada uma deles.

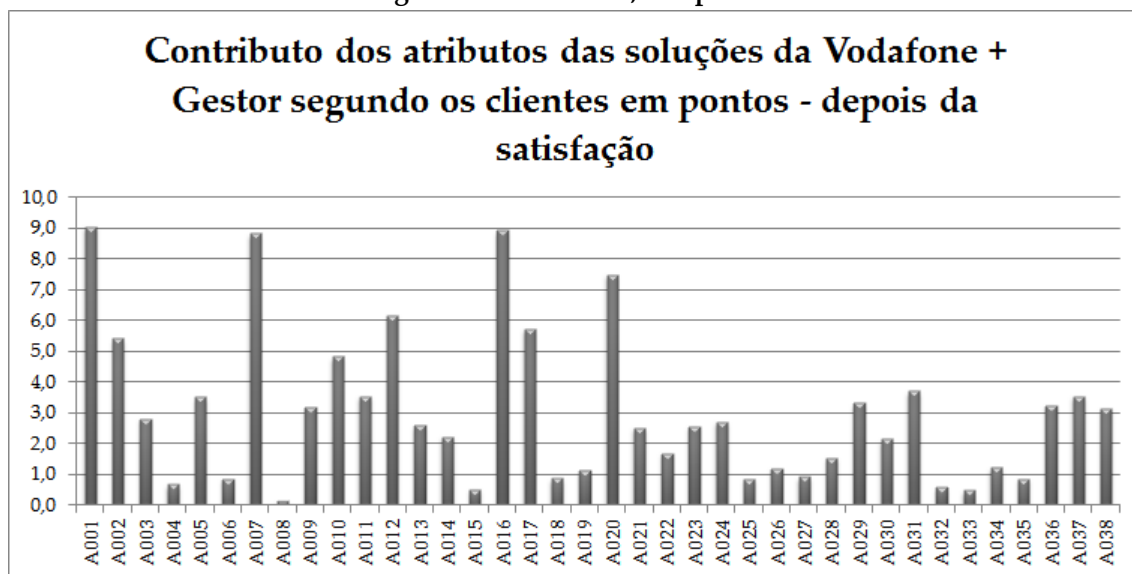
Gráfico 15 (p. 283) demonstra que os níveis dos contributos são significativamente inferiores aos da Vodafone, mas a exemplo deste último, também evidenciam acentuados desvios no volume de contributo percebidos.

Uma análise das perdas de contributos dos Gestores, através do Gráfico 16 (p. 284), apresenta um perfil diferente do da Vodafone, uma vez que destaca o atributo A034 – Rapidez, seguido do A009 – Diferenciação, como merecedores de maior atenção na apuração das causas para esses índices.

A Tabela 76 (p. 284) apresenta os contributos dos atributos das soluções da Vodafone + Gestor segundo os Clientes em pontos.

O Gráfico 17 (p. 284) apresenta uma visão dos níveis de contributo em pontos das soluções disponibilizadas pela Vodafone + Gestor segundo a ótica dos Clientes Empresariais, onde são evidenciados acentuados desvios no volume de contributo entre os atributos percebidos.

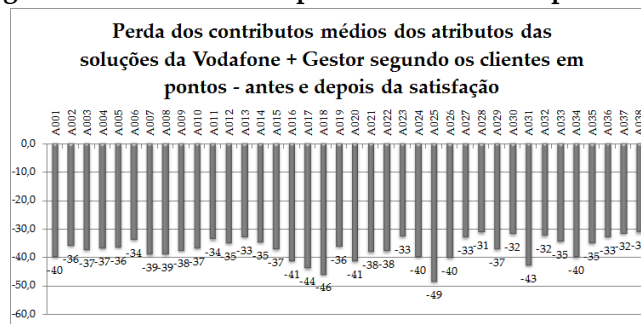
Gráfico 17 – Contributo médio dos atributos das soluções da Vodafone + Gestores segundo os Clientes, em pontos



A análise das perdas de contributos da Vodafone + Gestor em pontos, através do Gráfico 18 (p. 285), pode diferir¹³⁵ bastante do apresentado pelo Gráfico 11 (p. 280), em percentual, pois o primeiro não considera como o segundo, as importâncias dos macroatributos no **Sistema de Criação de Contributos** do Cliente.

¹³⁵ A magnitude dessa diferença depende dos desníveis entre as importâncias relativas dos macroatributos que compõem o Sistema de Criação de Contributos do cliente. Quanto maior o desnível maior a diferença.

Gráfico 18 – Perda dos contributos médios dos atributos das soluções da Vodafone + Gestor segundo os Clientes em pontos – antes e depois da satisfação

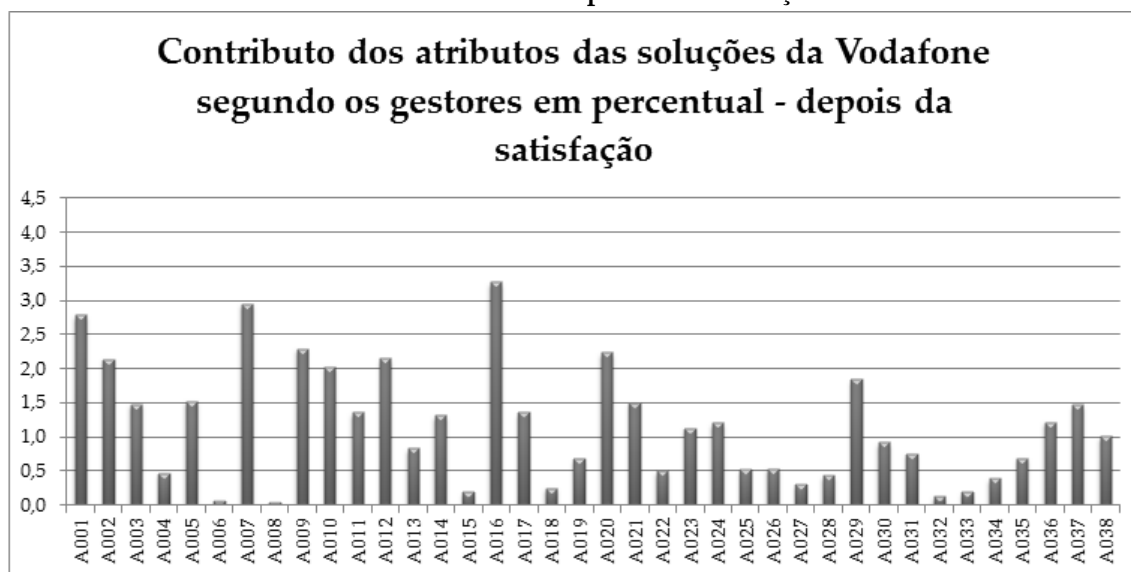


9.2.2.1.3. Atributos em percentual – Gestor

É necessário destacar que, ao contrário dos anteriores, os quadros e gráficos a seguir apresentados resultam da perspectiva do Cliente ser o Gestor Empresarial e o Fornecedor ser a Vodafone.

O Gráfico 19 (p. 286) apresenta os dados relativos aos contributos das soluções da Vodafone conforme a Tabela 77 (p. 286).

Gráfico 19 – Contributo dos atributos das soluções da Vodafone segundo os Gestores em % – depois da satisfação



É possível constatar que há um forte desnível entre os contributos. Entre eles é possível destacar o atributo A016 – Fiabilidade, que indica um nível de fiabilidade no relacionamento entre a Vodafone e os Gestores.

Tabela 77 – Contributo dos atributos das soluções da Vodafone segundo os Gestores em percentual

Atributos		Contributo dos atributos das soluções da Vodafone segundo os gestores em percentual																				AT07					
		Fornecedor focado: Vodafone																									
		Importância							Satisfação							Contributo											
		Percentual			Participação	Mediana	Desvio	Amplitude Min e Max		Percentual			Participação	Mediana	Desvio	Amplitude Min e Max		Contributo percentual				Participação	Mediana	Desvio	Amplitude Min e Max		
Min	Max	Média	Pts.	%				Min	Max	Média	Pts.	%				Min	Max	Média	% Perda	Pts.	%						
Assertividade	A001	1,4	8,0	4,4	6,9%	4,6	1,8	6,6	82,7%	3,2	7,5	6,1	3,0%	6,3	1,0	4,3	57,2%	0,6	5,7	2,8	-37,0	6,3%	2,8	1,4	5,2	90,1%	
Atitude	A002	0,0	4,3	2,9	4,5%	3,3	1,4	4,3	100,0%	0,0	8,9	6,9	3,4%	7,2	2,0	8,9	100,0%	0,0	3,5	2,1	-25,1	4,8%	2,6	1,1	3,5	100,0%	
Cobertura	A003	0,3	6,0	2,3	3,6%	2,0	1,6	5,7	94,3%	4,0	9,5	6,8	3,3%	6,9	1,7	5,5	57,9%	0,1	3,3	1,5	-35,3	3,3%	1,3	0,9	3,2	95,8%	
Competitividade	A004	0,0	1,7	0,7	1,0%	0,7	0,6	1,7	100,0%	0,0	9,0	4,6	2,2%	6,0	3,6	9,0	100,0%	0,0	1,2	0,5	-28,4	1,1%	0,4	0,4	1,2	100,0%	
Comprometimento	A005	0,6	5,2	2,3	3,5%	2,3	1,3	4,6	87,6%	4,0	9,2	6,7	3,3%	7,1	1,5	5,2	56,4%	0,3	3,7	1,5	-32,4	3,5%	1,3	0,9	3,4	91,4%	
Conforto	A006	0,0	1,1	0,1	0,1%	0,0	0,3	1,1	100,0%	0,0	8,5	1,0	0,5%	0,0	2,8	8,5	100,0%	0,0	0,9	0,1	-15,0	0,2%	0,0	0,2	0,9	100,0%	
Conteúdo	A007	1,4	9,3	4,5	6,9%	3,8	2,2	7,9	84,7%	4,3	9,0	6,5	3,2%	6,7	1,3	4,7	52,2%	1,0	5,9	3,0	-33,6	6,7%	2,6	1,6	4,9	83,3%	
Cor	A008	0,0	0,5	0,1	0,1%	0,0	0,2	0,5	100,0%	0,0	8,0	1,1	0,5%	0,0	2,5	8,0	100,0%	0,0	0,3	0,0	-37,4	0,1%	0,0	0,1	0,3	100,0%	
Diferenciação	A009	0,1	7,9	3,1	4,8%	3,1	1,9	7,8	98,3%	5,4	9,2	7,2	3,5%	6,9	1,1	3,8	41,6%	0,1	5,2	2,3	-25,6	5,2%	2,1	1,5	5,1	98,4%	
Disponibilidade	A010	0,8	5,7	2,8	4,4%	3,0	1,3	4,9	86,5%	5,6	9,8	7,3	3,6%	7,2	1,3	4,2	42,5%	0,7	4,2	2,0	-27,3	4,6%	2,2	1,0	3,4	82,4%	
Durabilidade	A011	0,0	4,0	1,7	2,7%	1,9	1,0	4,0	100,0%	0,0	9,2	7,2	3,5%	7,5	2,1	9,2	100,0%	0,0	3,5	1,4	-20,6	3,1%	1,4	0,9	3,5	100,0%	
Empatia	A012	1,2	5,6	2,9	4,5%	2,9	1,2	4,4	78,5%	5,9	8,9	7,5	3,7%	7,5	1,0	3,1	34,2%	0,9	4,2	2,2	-26,0	4,9%	1,9	0,9	3,3	78,8%	
Entrega	A013	0,0	3,4	1,1	1,7%	0,9	1,0	3,4	100,0%	0,0	9,0	5,9	2,9%	7,5	3,5	9,0	100,0%	0,0	2,7	0,8	-22,1	1,9%	0,7	0,8	2,7	100,0%	
Estética	A014	0,0	4,2	1,7	2,6%	1,4	1,2	4,2	100,0%	0,0	9,3	6,9	3,4%	7,5	2,8	9,3	100,0%	0,0	3,4	1,3	-20,5	3,0%	1,0	1,0	3,4	100,0%	
Experimentação	A015	0,0	1,2	0,3	0,4%	0,0	0,4	1,2	100,0%	0,0	10,0	2,4	1,2%	0,0	3,6	10,0	100,0%	0,0	1,2	0,2	-27,8	0,4%	0,0	0,3	1,2	100,0%	
Fiabilidade	A016	2,9	8,6	4,8	7,5%	4,4	1,6	5,7	66,0%	5,1	8,6	6,8	3,3%	6,6	1,0	3,5	40,5%	1,8	6,5	3,3	-31,8	7,4%	3,0	1,3	4,7	72,7%	
Flexibilidade	A017	0,5	4,6	2,4	3,7%	2,6	1,0	4,2	90,1%	3,6	9,0	5,9	2,9%	5,9	1,4	5,4	59,7%	0,2	2,7	1,4	-42,1	3,1%	1,2	0,6	2,5	92,9%	
Formação	A018	0,0	1,9	0,5	0,7%	0,4	0,6	1,9	100,0%	0,0	7,0	2,7	1,3%	1,0	2,9	7,0	100,0%	0,0	1,0	0,3	-47,1	0,6%	0,0	0,3	1,0	100,0%	
Habilidade	A019	0,0	2,6	0,9	1,4%	0,8	0,9	2,6	100,0%	0,0	9,0	5,3	2,6%	7,0	3,7	9,0	100,0%	0,0	2,1	0,7	-24,4	1,5%	0,7	0,7	2,1	100,0%	
Informação	A020	1,7	10,0	3,9	6,2%	3,1	2,3	8,3	82,7%	3,8	8,5	5,7	2,8%	5,6	1,1	4,7	55,7%	0,6	5,8	2,2	-43,2	5,1%	1,6	1,3	5,2	88,8%	
Integração	A021	0,0	4,0	2,1	3,3%	2,1	1,4	4,0	100,0%	0,0	9,0	6,8	3,3%	7,0	2,1	9,0	100,0%	0,0	3,3	1,5	-27,9	3,4%	1,7	1,0	3,3	100,0%	
Interação	A022	0,0	2,6	0,8	1,3%	0,8	0,7	2,6	100,0%	0,0	8,1	4,5	2,2%	5,0	2,7	8,1	100,0%	0,0	1,6	0,5	-40,2	1,1%	0,6	0,5	1,6	100,0%	
Lealdade	A023	0,5	3,3	1,5	2,4%	1,3	0,8	2,8	85,8%	5,4	9,3	7,3	3,6%	7,1	1,0	3,9	41,8%	0,3	2,8	1,1	-25,9	2,5%	1,0	0,7	2,5	88,4%	
Motivação	A024	0,0	3,6	1,8	2,8%	1,7	1,2	3,6	100,0%	0,0	9,0	6,1	3,0%	7,3	2,8	9,0	100,0%	0,0	2,9	1,2	-31,8	2,7%	1,1	0,9	2,9	100,0%	
Oportunidade	A025	0,0	3,7	0,8	1,2%	0,5	1,1	3,7	100,0%	0,0	10,0	3,6	1,8%	4,0	3,7	10,0	100,0%	0,0	2,4	0,5	-31,1	1,2%	0,2	0,8	2,4	100,0%	
Personalização	A026	0,0	1,7	0,9	1,4%	0,9	0,5	1,7	100,0%	0,0	7,5	5,7	2,8%	6,0	1,7	7,5	100,0%	0,0	1,2	0,5	-38,0	1,2%	0,5	0,3	1,2	100,0%	
Peso	A027	0,0	2,1	0,4	0,6%	0,0	0,6	2,1	100,0%	0,0	9,5	3,3	1,6%	0,0	4,1	9,5	100,0%	0,0	1,6	0,3	-19,6	0,7%	0,0	0,5	1,6	100,0%	
Portabilidade	A028	0,0	2,5	0,6	0,9%	0,4	0,7	2,5	100,0%	0,0	9,0	4,6	2,2%	6,5	4,0	9,0	100,0%	0,0	1,6	0,4	-22,8	1,0%	0,3	0,5	1,6	100,0%	
Praticidade	A029	0,9	5,8	2,5	4,0%	2,4	1,3	4,8	84,2%	6,0	9,5	7,2	3,5%	7,2	0,8	3,5	36,5%	0,5	4,3	1,8	-27,2	4,2%	1,8	1,0	3,8	87,3%	
Prestigio	A030	0,0	3,1	1,3	2,0%	1,1	0,9	3,1	100,0%	0,0	10,0	6,9	3,4%	7,5	2,2	10,0	100,0%	0,0	2,1	0,9	-28,4	2,1%	0,7	0,6	2,1	100,0%	
Processos	A031	0,0	3,0	1,4	2,2%	1,5	0,8	3,0	100,0%	0,0	8,1	4,9	2,4%	4,9	2,3	8,1	100,0%	0,0	1,5	0,8	-46,0	1,7%	0,8	0,5	1,5	100,0%	
Provisionamento	A032	0,0	0,9	0,2	0,3%	0,0	0,3	0,9	100,0%	0,0	8,5	2,0	1,0%	0,0	3,3	8,5	100,0%	0,0	0,8	0,1	-30,3	0,3%	0,0	0,2	0,8	100,0%	
Proximidade	A033	0,0	1,5	0,3	0,4%	0,0	0,5	1,5	100,0%	0,0	9,0	1,8	0,9%	0,0	3,4	9,0	100,0%	0,0	1,3	0,2	-22,3	0,4%	0,0	0,4	1,3	100,0%	
Rapidez	A034	0,0	2,4	0,6	1,0%	0,4	0,7	2,4	100,0%	0,0	7,7	3,9	1,9%	5,0	3,1	7,7	100,0%	0,0	1,9	0,4	-36,9	0,9%	0,3	0,5	1,9	100,0%	
Resistência	A035	0,0	2,6	0,8	1,3%	0,9	0,9	2,6	100,0%	0,0	9,7	4,7	2,3%	6,7	4,1	9,7	100,0%	0,0	2,6	0,7	-17,9	1,6%	0,5	0,8	2,6	100,0%	
Segurança	A036	0,0	5,0	1,6	2,5%	1,6	1,2	5,0	100,0%	0,0	9,4	6,7	3,3%	7,5	2,8	9,4	100,0%	0,0	4,2	1,2	-24,1	2,7%	1,2	1,0	4,2	100,0%	
Singularidade	A037	0,0	4,1	2,0	3,1%	1,9	0,9	4,1	100,0%	0,0	9,5	7,2	3,5%	7,3	2,1	9,5	100,0%	0,0	2,7	1,5	-26,1	3,3%	1,5	0,6	2,7	100,0%	
Visibilidade	A038	0,0	3,8	1,4	2,2%	1,0	1,2	3,8	100,0%	0,0	9,5	6,6	3,2%	7,0	2,7	9,5	100,0%	0,0	2,9	1,0	-27,7	2,3%	0,6	0,9	2,9	100,0%	
Geral		0,0	10,0	64,0	100,0%			0,5	100,0%	0,0	10,0	204,2	100,0%			3,1	100,0%	0,0	6,5	44,3	-30,8	100,0%				0,3	100,0%
Médias		0,3	4,0	1,7						1,5	8,9	5,4						0,2	2,9	1,2							

9.2.2.1.4. Atributos em pontos – Gestor

Este item, apenas difere do 9.2.2.1.3 (p. 286) no que se refere à análise dos contributos dos atributos em pontos, detalhada na Tabela 78 (p. 288).

Através do Gráfico 20 (p. 287) é possível identificar a representatividade de cada um dos macroatributos segundo a ótica do Cliente. Com isso, fica em destaque aquele(s) que mais contribui(em) para a satisfação da carência dos Clientes. Da mesma forma, são também evidenciados aqueles cujo contributo é baixo ou que mesmo nulos.

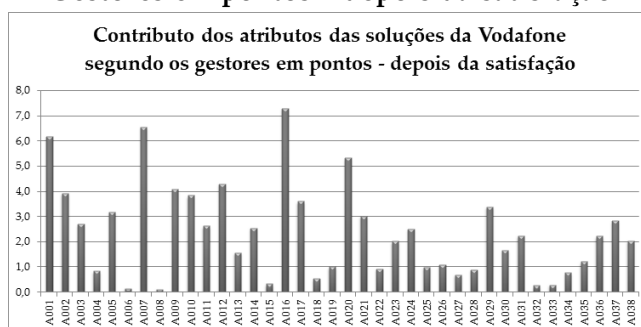
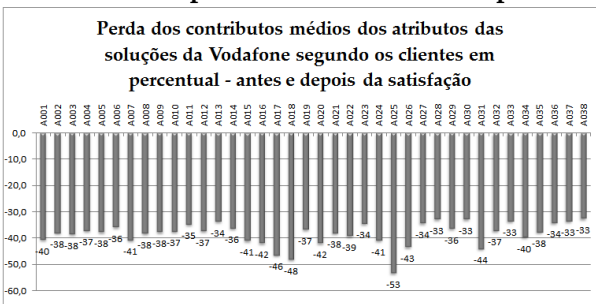
Gráfico 20 – Contributo dos atributos das soluções da Vodafone segundo os Gestores em pontos – depois da satisfação

Tabela 78 – Atributos das soluções da Vodafone segundo os Gestores, em pontos

Contributo dos atributos das soluções da Vodafone segundo os gestores em pontos																							AT08				
Atributos		Fornecedor focado: Vodafone																									
		Importância							Satisfação							Contributo											
		Pontos			Participação	Mediana	Desvio	Amplitude		Pontos			Participação	Mediana	Desvio	Amplitude		Contributo em pontos									
		Min	Max	Média				Pts.	%	Min	Max	Média				Pts.	%	Min	Max	Média	% Perda	Participação	Mediana	Desvio	Pts.	%	
Assertividade	A001	4,6	15,8	10,4	7,7%	10,0	2,9	11,2	70,9%	3,1	7,3	5,8	2,9%	6,0	1,0	4,1	56,8%	2,0	9,3	6,2	-40,3	6,9%	6,0	2,3	7,2	78,0%	
Atitude	A002	0,0	9,3	5,2	3,9%	5,7	2,5	9,3	100,0%	0,0	8,9	6,9	3,4%	7,2	2,0	8,9	100,0%	0,0	7,0	3,9	-24,9	4,4%	4,5	2,0	7,0	100,0%	
Cobertura	A003	0,8	10,1	4,2	3,1%	3,7	2,4	9,3	92,1%	4,0	9,5	6,8	3,3%	6,7	1,7	5,5	57,9%	0,5	5,8	2,7	-35,4	3,0%	2,4	1,4	5,3	91,7%	
Competitividade	A004	0,0	3,8	1,2	0,9%	1,3	1,1	3,8	100,0%	0,0	9,0	4,6	2,3%	6,0	3,6	9,0	100,0%	0,0	2,1	0,8	-29,9	0,9%	1,0	0,8	2,1	100,0%	
Comprometimento	A005	1,8	8,9	4,7	3,5%	4,1	2,2	7,1	79,8%	4,0	9,2	6,7	3,3%	7,0	1,5	5,2	56,4%	0,9	8,1	3,2	-31,7	3,5%	2,6	1,8	7,2	88,9%	
Conforto	A006	0,0	1,9	0,2	0,1%	0,0	0,5	1,9	100,0%	0,0	8,5	1,0	0,5%	0,0	2,8	8,5	100,0%	0,0	1,6	0,1	-15,0	0,2%	0,0	0,4	1,6	100,0%	
Conteúdo	A007	6,0	16,3	10,5	7,9%	10,6	3,0	10,3	63,2%	3,2	8,7	6,2	3,0%	6,2	1,3	5,4	62,7%	2,1	10,0	6,6	-37,7	7,3%	6,2	2,3	7,9	79,0%	
Cor	A008	0,0	1,5	0,2	0,1%	0,0	0,4	1,5	100,0%	0,0	8,0	1,1	0,5%	0,0	2,5	8,0	100,0%	0,0	1,2	0,1	-33,2	0,1%	0,0	0,3	1,2	100,0%	
Diferenciação	A009	1,5	12,4	5,6	4,2%	5,5	3,0	10,9	87,9%	5,4	8,8	7,1	3,5%	7,2	1,0	3,4	38,8%	0,9	8,1	4,1	-26,9	4,5%	3,7	2,4	7,2	88,8%	
Disponibilidade	A010	1,8	8,9	5,3	3,9%	5,5	2,3	7,1	79,8%	5,4	9,8	7,3	3,6%	7,2	1,3	4,3	44,2%	1,6	6,5	3,8	-27,0	4,3%	4,0	1,8	5,0	76,0%	
Durabilidade	A011	0,0	6,4	3,3	2,5%	3,2	1,7	6,4	100,0%	0,0	9,2	7,2	3,5%	7,5	2,1	9,2	100,0%	0,0	5,5	2,6	-20,9	2,9%	2,3	1,6	5,5	100,0%	
Empatia	A012	1,6	13,9	5,9	4,4%	6,1	2,9	12,3	88,5%	6,0	8,8	7,4	3,6%	7,5	0,9	2,8	32,0%	1,2	11,0	4,3	-27,0	4,8%	4,0	2,3	9,8	89,1%	
Entrega	A013	0,0	5,7	2,0	1,5%	2,0	1,6	5,7	100,0%	0,0	9,2	5,9	2,9%	7,2	3,5	9,2	100,0%	0,0	4,3	1,6	-22,3	1,7%	1,6	1,3	4,3	100,0%	
Estética	A014	0,0	7,2	3,2	2,4%	3,1	2,1	7,2	100,0%	0,0	9,2	6,9	3,4%	7,5	2,8	9,2	100,0%	0,0	6,0	2,5	-20,7	2,8%	2,0	1,7	6,0	100,0%	
Experimentação	A015	0,0	1,9	0,5	0,3%	0,0	0,7	1,9	100,0%	0,0	10,0	2,4	1,2%	0,0	3,6	10,0	100,0%	0,0	1,9	0,3	-26,7	0,4%	0,0	0,6	1,9	100,0%	
Fiabilidade	A016	7,3	19,4	11,5	8,6%	10,8	3,2	12,1	62,4%	4,8	7,8	6,3	3,1%	6,2	0,8	3,0	38,1%	4,2	13,5	7,3	-36,5	8,1%	6,6	2,4	9,3	68,9%	
Flexibilidade	A017	3,9	10,9	6,6	4,9%	6,6	1,9	7,0	64,2%	2,9	7,1	5,4	2,7%	5,6	1,1	4,2	59,0%	1,2	6,0	3,6	-45,4	4,0%	3,7	1,2	4,9	80,7%	
Formação	A018	0,0	2,7	1,1	0,8%	1,0	1,0	2,7	100,0%	0,0	9,0	3,3	1,6%	4,0	3,1	9,0	100,0%	0,0	1,5	0,5	-50,5	0,6%	0,5	0,5	1,5	100,0%	
Habilidade	A019	0,0	3,9	1,3	1,0%	1,4	1,2	3,9	100,0%	0,0	9,0	5,3	2,6%	7,0	3,7	9,0	100,0%	0,0	3,2	1,0	-24,2	1,1%	1,1	1,0	3,2	100,0%	
Informação	A020	5,0	20,5	9,3	7,0%	7,5	4,6	15,5	75,6%	4,3	8,2	5,6	2,8%	5,3	0,9	3,9	47,2%	2,7	11,8	5,3	-43,0	5,9%	4,5	2,8	9,2	77,5%	
Integração	A021	0,0	7,8	4,2	3,1%	4,1	2,3	7,8	100,0%	0,0	9,0	6,8	3,3%	7,0	2,1	9,0	100,0%	0,0	6,4	3,0	-28,1	3,3%	3,3	1,8	6,4	100,0%	
Interação	A022	0,0	4,1	1,6	1,2%	1,3	1,3	4,1	100,0%	0,0	7,5	4,4	2,2%	5,2	2,6	7,5	100,0%	0,0	2,7	0,9	-42,1	1,0%	0,9	0,8	2,7	100,0%	
Lealdade	A023	0,5	4,6	2,8	2,1%	2,3	1,4	4,1	89,1%	5,4	9,3	7,3	3,6%	7,2	1,0	3,9	41,8%	0,4	3,7	2,0	-26,6	2,3%	2,0	1,1	3,3	90,5%	
Motivação	A024	0,0	7,6	3,6	2,7%	3,5	2,4	7,6	100,0%	0,0	9,0	6,2	3,0%	7,3	2,7	9,0	100,0%	0,0	6,3	2,5	-30,8	2,8%	2,5	1,8	6,3	100,0%	
Oportunidade	A025	0,0	5,6	1,4	1,0%	1,3	1,8	5,6	100,0%	0,0	10,0	3,6	1,8%	4,0	3,8	10,0	100,0%	0,0	4,3	1,0	-29,5	1,1%	0,5	1,3	4,3	100,0%	
Personalização	A026	0,0	4,0	1,8	1,3%	1,6	1,0	4,0	100,0%	0,0	7,5	5,6	2,8%	6,0	1,7	7,5	100,0%	0,0	2,7	1,1	-38,2	1,2%	1,0	0,7	2,7	100,0%	
Peso	A027	0,0	3,3	0,9	0,6%	0,0	1,1	3,3	100,0%	0,0	9,5	3,3	1,6%	0,0	4,1	9,5	100,0%	0,0	2,5	0,7	-19,5	0,8%	0,0	0,9	2,5	100,0%	
Portabilidade	A028	0,0	3,9	1,1	0,9%	0,9	1,3	3,9	100,0%	0,0	9,0	4,6	2,3%	6,5	4,0	9,0	100,0%	0,0	2,8	0,9	-22,4	1,0%	0,8	1,0	2,8	100,0%	
Praticidade	A029	1,2	10,0	4,7	3,5%	4,6	2,3	8,8	88,0%	6,0	9,5	7,1	3,5%	7,0	0,8	3,5	36,6%	0,8	7,2	3,4	-28,7	3,8%	3,3	1,7	6,4	88,3%	
Prestígio	A030	0,0	4,5	2,3	1,7%	2,0	1,2	4,5	100,0%	0,0	10,0	6,9	3,4%	7,5	2,2	10,0	100,0%	0,0	3,1	1,7	-28,2	1,9%	1,8	0,8	3,1	100,0%	
Processos	A031	1,2	7,8	4,3	3,2%	4,2	1,9	6,6	84,6%	3,5	8,1	5,3	2,6%	5,0	1,3	4,6	56,7%	0,5	3,7	2,2	-47,8	2,5%	2,3	1,0	3,2	86,1%	
Provisionamento	A032	0,0	2,0	0,4	0,3%	0,0	0,7	2,0	100,0%	0,0	8,5	2,0	1,0%	0,0	3,3	8,5	100,0%	0,0	1,2	0,3	-31,7	0,3%	0,0	0,5	1,2	100,0%	
Proximidade	A033	0,0	2,6	0,4	0,3%	0,0	0,8	2,6	100,0%	0,0	9,0	1,8	0,9%	0,0	3,4	9,0	100,0%	0,0	1,7	0,3	-24,6	0,3%	0,0	0,6	1,7	100,0%	
Rapidez	A034	0,0	4,1	1,2	0,9%	1,0	1,3	4,1	100,0%	0,0	7,5	3,9	1,9%	5,0	3,0	7,5	100,0%	0,0	3,1	0,8	-36,8	0,9%	0,6	0,9	3,1	100,0%	
Resistência	A035	0,0	4,6	1,5	1,1%	1,2	1,6	4,6	100,0%	0,0	9,7	4,7	2,3%	6,9	4,1	9,7	100,0%	0,0	4,4	1,2	-17,3	1,4%	0,7	1,5	4,4	100,0%	
Segurança	A036	0,0	8,2	2,9	2,2%	3,2	1,9	8,2	100,0%	0,0	9,4	6,7	3,3%	7,5	2,8	9,4	100,0%	0,0	6,7	2,2	-23,7	2,5%	1,8	1,6	6,7	100,0%	
Singularidade	A037	0,0	7,2	3,8	2,9%	4,2	1,8	7,2	100,0%	0,0	9,5	7,2	3,5%	7,2	2,1	9,5	100,0%	0,0	4,6	2,8	-25,8	3,2%	3,1	1,3	4,6	100,0%	
Visibilidade	A038	0,0	10,6	2,8	2,1%	2,3	2,6	10,6	100,0%	0,0	9,5	6,6	3,2%	7,3	2,7	9,5	100,0%	0,0	8,1	2,0	-26,7	3,3%	1,6	1,9	8,1	100,0%	
Geral		0,0	20,5	133,9	100,0%			1,5	100,0%	0,0	10,0	203,3	100,0%			2,8	100,0%	0,0	13,5	89,9	-32,9	100,0%				1,2	100,0%
Médias		1,0	7,5	3,5						1,5	8,9	5,4				0,5	5,3	2,4									

Além da identificação dos níveis de contributos dos macroatributos, um aspecto de grande relevância é a identificação das insatisfações que em síntese representam contributos não aproveitados e que podem representar motivo de insatisfação para o Cliente. Através do Gráfico 21 (p. 288) é possível identificar percentualmente o quanto de contributo não é aproveitado em cada um dos macroatributos.

Gráfico 21 – Perda % dos contributos dos atributos das soluções da Vodafone segundo os Clientes em percentual – antes e depois da satisfação



9.2.2.1.5. Conclusões

Do ponto de vista de gestão, a possibilidade de identificação e avaliação dos atributos considerados pelos Clientes é um valioso instrumento para o processo de decisão, tanto para o Fornecedor como para o Cliente, uma vez que permite o conhecimento preciso do que efetivamente importa na solução. Uma

análise com base nos atributos permite conhecer o nível de importância nominal de um determinado componente da solução e o contributo deste para a carência, quando conjugado com o nível de satisfação obtido.

Dessa forma, é possível, através da identificação dos atributos e seus respectivos contributos, fazer-se projeções e controlar seus resultados no âmbito das dimensões abordadas pelo item 4.3.5 (p. 114), em termos de contributo idealizado, potencial, oferecido/esperado, entregue/recebido.

Como já fora apresentado através da Figura 51 (p. 203), os desdobramentos das análises possíveis são tanto no âmbito interno como externo, o que permite a obtenção de pontos ótimos de desempenho e satisfação ao mercado.

Além disso, a identificação dos contributos potenciais não aproveitados permite à organização focar melhor seus esforços de melhoria contínua e maximização da satisfação dos Clientes.

9.2.2.2. Macroatributos

Considerando que os macroatributos compõem o **Sistema de Criação de Contributos** do Cliente e que é possível quantificar sua importância para o mesmo¹³⁶, o conhecimento do nível de contributo que a solução disponibilizada é capaz de proporcionar, acaba por se constituir em valiosa informação estratégica, pois permite saber o que o Cliente faz, através do que ele o faz, a importância dos meios que utiliza e o contributo que a solução disponibilizada representa para ele.

Esse tipo de conhecimento acaba por colocar o Fornecedor numa posição privilegiada pois ele pode avaliar o quanto sua solução e sua organização são importantes para o Cliente, além de permitir identificar como se situa perante a concorrência, no que se refere à identificação das forças e fraquezas da solução que disponibiliza ao mercado.

Além disso, cria condições potenciais para que o Fornecedor venha a propor novas soluções com maior capacidade de atendimento das carências, bem como propor soluções com uma relação custo x benefício capazes de sensibilizar o Cliente para a adoção da alternativa proposta. Evidentemente que, do ponto de vista de planeamento por parte do Fornecedor, as variáveis passam a ser mais assertivas em relação à realidade do mercado.

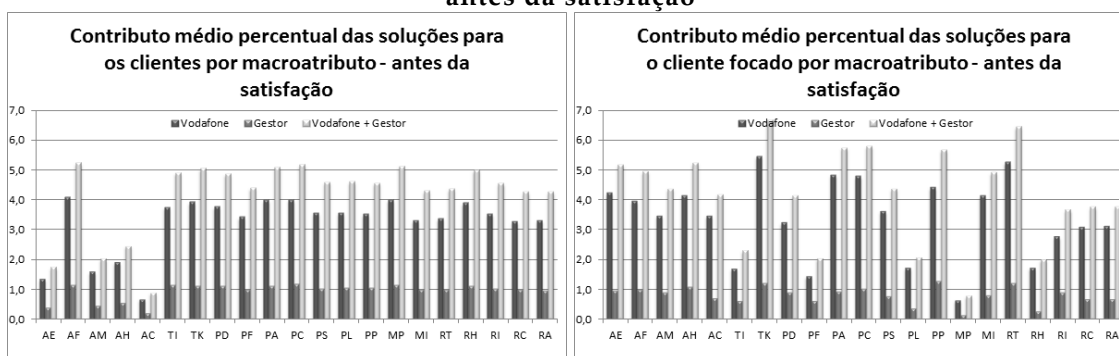
¹³⁶ Conforme demonstrado pelos itens 9.2.1.1.1 (p. 270) e 9.2.1.1.2 (p. 272).

9.2.2.2.1. Macroatributos em percentual – Cliente

A seguir, através do Anexo 15 (p. 373) são demonstradas as importâncias relativas de cada macroatributo para cada um dos Clientes Empresariais pesquisados. O Anexo 15 (p. 373) possui uma quantidade elevada de dados que podem ser analisados de diversas formas, dependendo do interesse.

Como já fora dito, o objetivo neste trabalho não é analisar os dados, mas sim demonstrar que através deles é possível obter-se informações sobre perguntas específicas acerca da adequação da solução em relação aos requisitos das carências, não só do ponto de vista da empresa, mas também da concorrência. Por esse motivo, a abordagem limita-se a apresentar alguns gráficos que apresentam os percentuais médios, suficientes para uma comparação entre os contributos dos macroatributos antes de considerada a satisfação (ou insatisfação).

Gráfico 22 – Contributo médio % das soluções para os Clientes por macroatributo – antes da satisfação



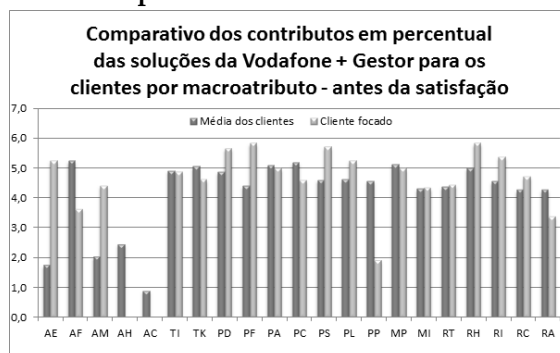
Uma vez que os gráficos se referem às médias obtidas com a identificação do contributo sob a ótica do Cliente Empresarial focado e da média dos demais Clientes, o gráfico seguinte apresenta um comparativo entre eles.

Como é possível ver pelo Gráfico 23 (p. 290), os contributos para os macroatributos dos Clientes variam de volume e de origem, ora tendo como origem principal a Vodafone e ora o Gestor.

Na sequência é apresentado o Anexo 16 (p. 374) com os dados obtidos depois de considerado o nível de satisfação.

Em decorrência do apresentado pelo Anexo 16 (p. 374), são originados os gráficos a seguir com os percentuais médios dos contributos da Vodafone e dos Gestores para o Cliente Empresarial focado e para os demais Clientes, a fim de facilitar a comparação entre os contributos para os macroatributos, depois de considerada a satisfação.

Gráfico 23 – Comparativo dos contributos em % das soluções da Vodafone + Gestor para os Clientes por macroatributo – antes da satisfação



Através do Gráfico 25 (p. 291) é possível identificar os desníveis de contributos entre os macroatributos do Cliente Empresarial focado e os demais Clientes. As diferenças entre eles ilustram o facto de que cada Cliente tem um nível diferente de perceção da importância e da satisfação dos atributos que atendem um certo macroatributo.

Gráfico 24 – Contributo médio % das soluções para os Clientes por macroatributo – depois da satisfação

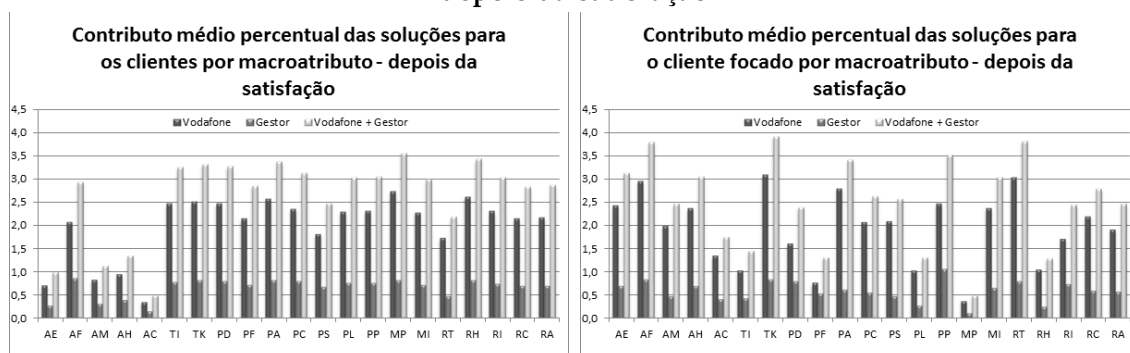
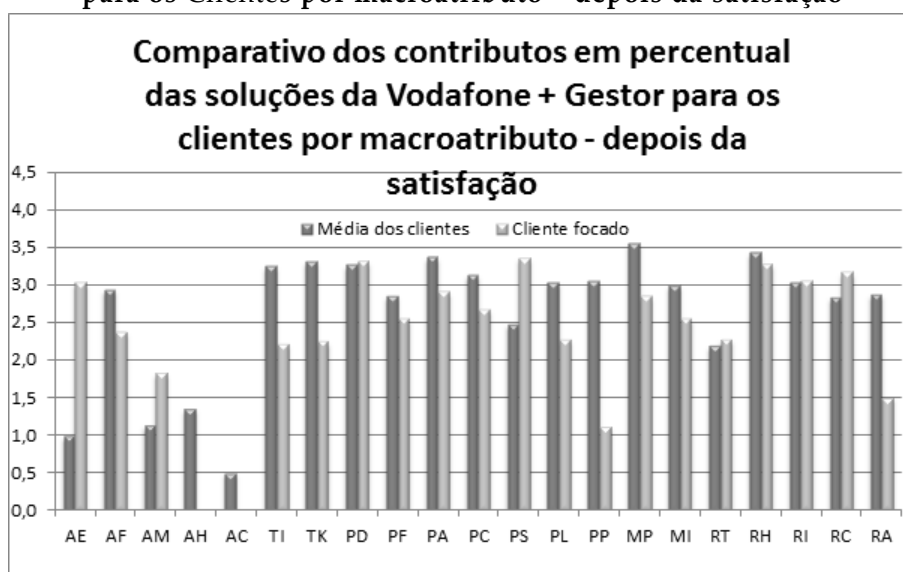


Gráfico 25 – Comparativo dos contributos em % das soluções da Vodafone+ Gestor para os Clientes por macroatributo – depois da satisfação



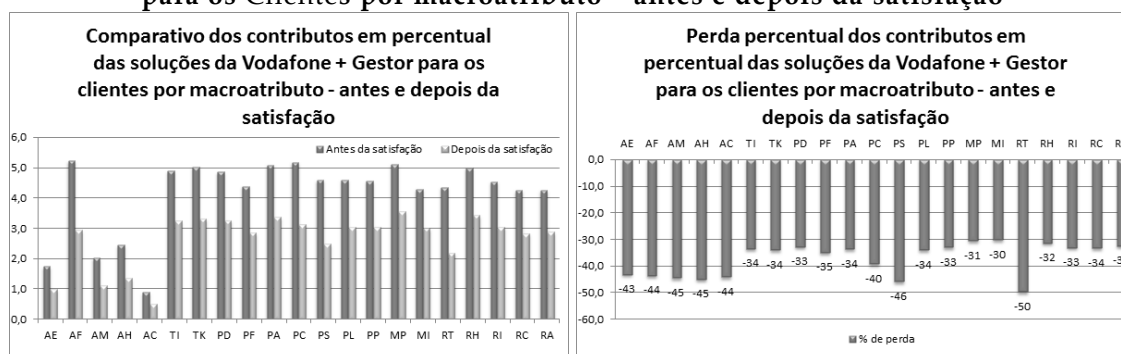
O confronto entre os resultados médios obtidos antes e depois de

considerar a satisfação, proporciona o que consta no Gráfico 26 esquerdo e direito (p. 292).

Através dos gráficos é possível identificar:

- Os diferentes níveis de contributos para cada um dos macroatributos dos Clientes.
- Os níveis de perdas de contributos causadas pelas insatisfações com os atributos que compõem cada um dos macroatributos dos Clientes.

Gráfico 26 – Comparativo dos contributos em % das soluções da Vodafone + Gestor para os Clientes por macroatributo – antes e depois da satisfação



Como se vê, são relativamente altos os níveis de perda de contributos. Pelo exposto, vê-se que a maior perda ocorreu no macroatributo RT – relacionamento Tecnológico.

Tabela 79 – Atributos que compõem o macroatributo RT – relacionamento Tecnológico

RT	Tecnológico
RT001	Assertividade
RT010	Disponibilidade
RT016	Fiabilidade
RT017	Flexibilidade
RT020	Informação
RT029	Praticidade
RT034	Rapidez

Evidentemente que um aprofundamento da análise da composição da perda envolve a identificação dos atributos que compõem o macroatributo RT, apresentados pela Tabela 79 (p. 292), que é um excerto da Tabela 56 (p. 206), e os níveis de importância e satisfação de cada um deles.

9.2.2.2.2. Macroatributos em pontos – Cliente

A através do Anexo 17 (p. 375), são apresentados os contributos em pontos das soluções da Vodafone para os Clientes, agrupados por macroatributo, antes de se considerar os níveis de satisfação.

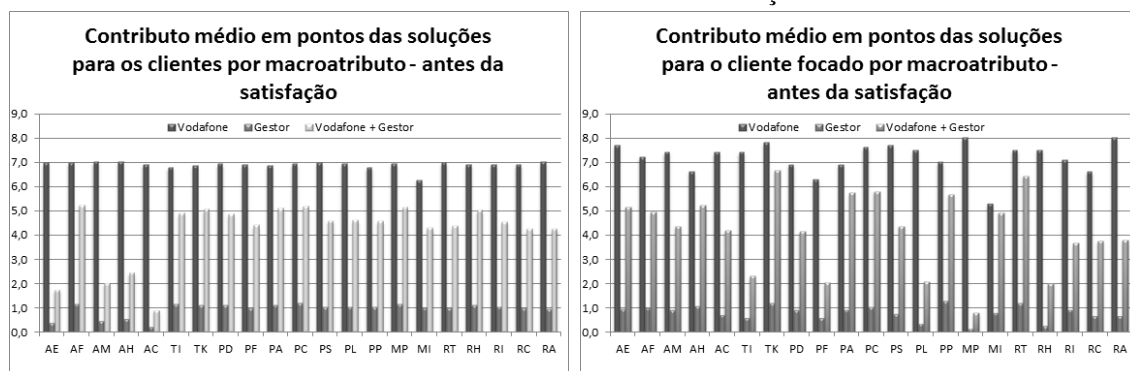
Seguindo o critério adotado para a demonstração das informações

obtidas¹³⁷, no topo da tabela figura em destaque o Cliente Empresarial focado, escolhido entre os respondentes, e na sequência todos os demais Clientes.

Como explicado no início do item 9.1 (p. 267), o Cliente Empresarial focado surge de uma simples escolha entre os Clientes que responderam ao inquérito. O objetivo foi permitir análises onde se poderiam comparar os indicadores de um dado Cliente com os de outros Clientes. Por esse motivo, os resumos ao pé da tabela correspondem aos outros Clientes e não inclui o Cliente Empresarial focado.

Os gráficos identificados como Gráfico 27 (p. 293) apresentam os pontos médios dos contributos da Vodafone, dos Gestores e da Vodafone + Gestores para os Clientes e para o Cliente Empresarial focado obtidos pelo Anexo 17 (p. 375), a fim de facilitar a comparação entre os contributos para os macroatributos, antes de considerada a satisfação.

Gráfico 27 – Contributo médio em pontos das soluções para os Clientes por macroatributo – antes da satisfação

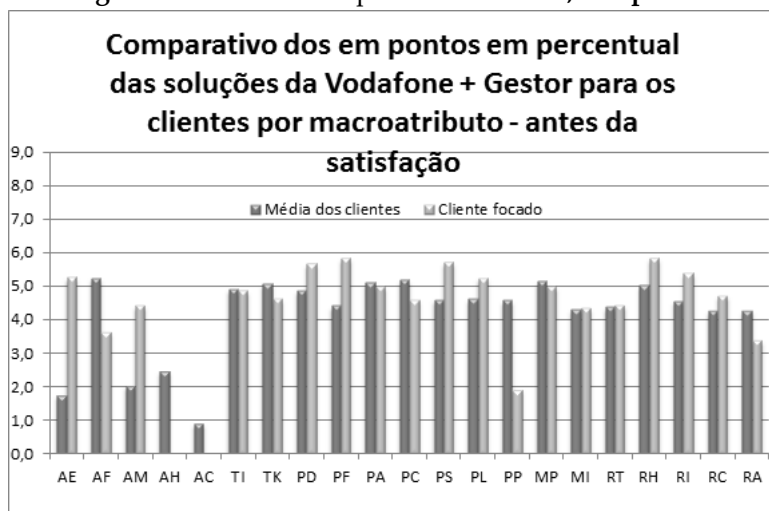


Através do Gráfico 28 (p. 294) é possível identificar os desníveis de contributos por macroatributo do Cliente Empresarial focado e os demais Clientes.

As diferenças entre eles ilustram o facto de que cada Cliente tem um nível diferente de perceção da importância e da satisfação dos atributos que atendem um certo macroatributo.

¹³⁷ Que isola a entidade focada (Cliente ou gestor) das demais, de forma que o resumo permite a comparação do desempenho da focada com as demais.

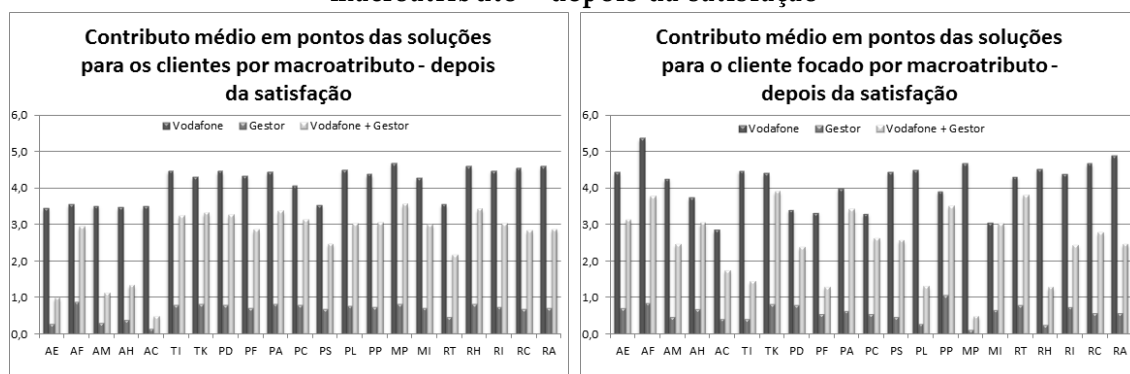
Gráfico 28 – Contributo médio dos macroatributos das soluções da Vodafone segundo o Cliente Empresarial focado, em pontos



O Anexo 18 (p. 376) apresenta os contributos em pontos das soluções da Vodafone para os Clientes por macroatributo, depois de ser considerado o nível de satisfação.

Como resultado do apresentado pelo Anexo 18 (p. 376), têm-se os gráficos a seguir com os pontos médios dos contributos da Vodafone, dos Gestores e da Vodafone + Gestores para os Clientes e para o Cliente Empresarial focado, a fim de facilitar a comparação entre os contributos para os macroatributos, depois de considerada a satisfação.

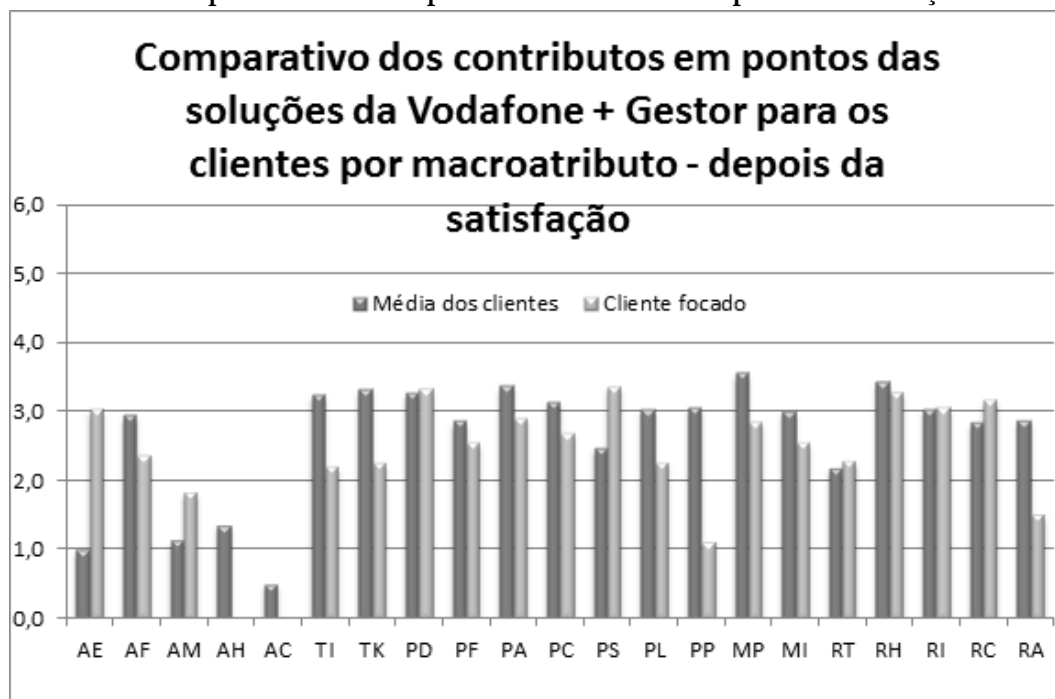
Gráfico 29 – Contributo médio em pontos das soluções para os Clientes por macroatributo – depois da satisfação



Através do Gráfico 30 (p. 295) é possível identificar os desníveis de contributos por macroatributo do Cliente Empresarial focado e dos demais Clientes.

As diferenças entre eles destacam o facto de que cada Cliente tem um nível diferente de percepção da importância e da satisfação dos atributos que atendem um certo macroatributo.

Gráfico 30 – Comparativo dos contributos em pontos das soluções da Vodafone + Gestor para os Clientes por macroatributo – depois da satisfação



Na sequência, os contributos por macroatributos são apresentados em percentual e têm como origem o ponto de vista do Gestor em relação ao seu Fornecedor Vodafone.

9.2.2.2.3. Macroatributos em percentual – Gestor

A seguir, através da Tabela 80 (p. 296), são apresentados os contributos percentuais de cada macroatributo para cada um dos Gestores pesquisados.

Como resultado do apresentado pela Tabela 80 (p. 296), têm-se os gráficos a seguir com os percentuais médios dos contributos em percentual da Vodafone para o Gestor focado e para os demais, antes e depois de analisada a satisfação.

Através do Gráfico 32 (p. 297) é possível identificar com maior clareza o diferencial de contributos percentuais percebidos entre a média dos Gestores e o Gestor focado em relação ao seu Fornecedor Vodafone.

Através do resultado apresentado pelo Gráfico 32 (p. 297) verifica-se que, apesar de haver uma relação B2B entre a Vodafone e seu canal Gestor, o nível de percepção dos contributos por parte dos últimos, que era suposto não apresentar grandes diferenças, na realidade também apresenta discrepâncias consideráveis para o caso.

**Tabela 80 – Contributo em percentual das soluções da Vodafone para os Gestores
por macroatributo**

CHUD		Contributo em percentual das soluções da Vodafone para os gestores por macrotributo																										MA03																			
		Fornecedor: Italo - Vodafone													Deposito: Satelito																																
		Antes: Satisfacao													Deposito: Satisfacao																																
AE	AF	AM	AH	AC	TI	TK	PD	PF	PA	PC	PS	PL	PP	MP	MI	RT	RH	RI	RC	RA	Soma	AE	AF	AM	AH	AC	TI	TK	PD	PF	PA	PC	PS	PL	PP	MP	MI	RT	RH	RI	RC	RA	Soma				
4.8	5.0	0.0	5.3	0.0	4.3	3.0	4.1	2.6	5.0	1.3	3.4	3.4	2.7	3.6	2.9	1.7	2.6	2.6	4.5	1.9	2.5	1.2	63.1	2.7	1.6	0.0	2.4	0.0	2.8	2.0	3.6	1.0	2.2	2.5	1.7	2.4	1.2	3.2	1.4	1.7	0.7	38.4					
GC	C720-1440																																														
3.4	2.0	0.0	4.3	3.0	4.3	3.0	3.5	4.0	4.7	3.3	3.4	2.7	1.3	3.9	3.6	4.3	2.3	4.2	2.5	4.5	4.3	65.8	1.7	0.7	0.0	1.9	1.2	3.0	3.0	2.2	3.1	2.9	2.9	1.6	1.7	2.5	3.4	1.2	3.2	2.7	3.0	4.9					
GC	C7218-3035																																														
3.3	3.2	2.5	3.0	0.0	2.5	4.0	4.7	3.3	3.9	3.5	3.7	3.8	4.6	3.3	2.2	2.0	0.5	4.0	4.4	1.5	63.9	2.2	1.5	1.5	1.3	0.0	1.7	3.1	3.2	2.9	2.6	2.4	1.9	3.0	3.8	3.0	1.9	1.1	0.4	3.6	4.0	1.3	46.1				
GC	C7222-6884																																														
0.0	3.9	0.0	3.5	0.0	4.2	4.7	2.4	3.3	3.7	1.6	4.8	2.1	5.6	2.9	3.2	5.8	5.9	3.2	4.5	3.9	0.9	28.6	63.4	0.0	1.7	0.0	0.0	3.9	4.2	2.9	4.1	1.9	0.5	4.7	3.1	1.9	2.7	1.5	4.6	2.0	5.7	0.5	50.1				
GC	C7233-7969																																														
4.4	3.3	0.0	0.0	3.7	5.0	4.9	1.5	4.6	1.8	2.2	2.5	4.4	1.1	5.0	4.8	2.1	4.2	4.1	5.0	4.8	2.1	64.7	63.4	2.1	1.9	0.0	0.0	3.1	3.8	3.4	1.1	3.0	1.7	3.0	3.3	2.6	3.6	1.7	1.7	1.2	0.9	40.5					
GC	C7397-9062																																														
0.0	3.6	0.0	3.2	2.6	3.5	5.2	3.1	2.5	4.6	3.2	3.1	2.1	4.1	5.7	1.9	1.2	4.1	5.0	1.6	4.1	64.2	0.0	1.5	0.0	2.2	1.5	2.1	3.0	2.7	2.9	2.6	1.4	1.3	2.1	3.7	1.2	0.5	3.1	1.0	2.9	4.0						
GC	C7419-7384																																														
0.0	4.5	0.0	5.7	0.0	1.2	6.0	3.3	5.1	0.9	3.6	0.5	5.0	2.7	5.7	3.8	2.5	5.7	3.9	4.8	0.7	65.6	0.0	3.1	0.0	3.2	0.0	0.7	4.5	2.4	3.4	0.6	2.8	0.3	3.5	1.8	2.9	2.8	1.2									

Gráfico 31 – Comparativo dos contributos em % das soluções da Vodafone para os Gestores por macroatributo – antes e depois da satisfação

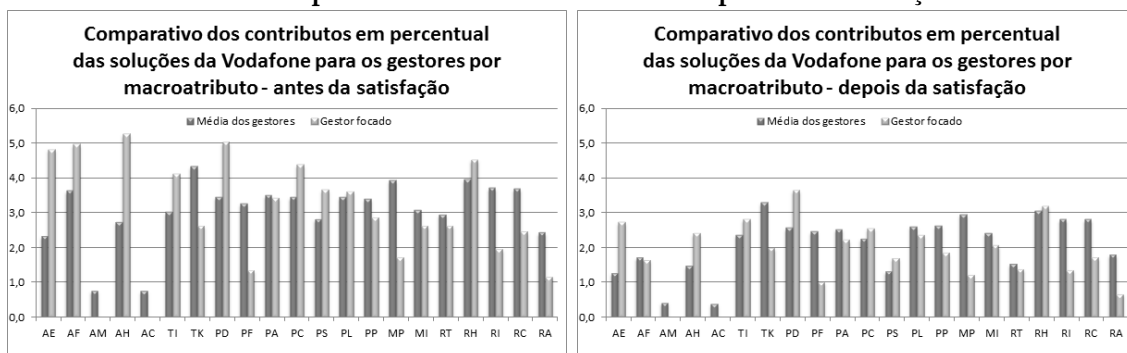
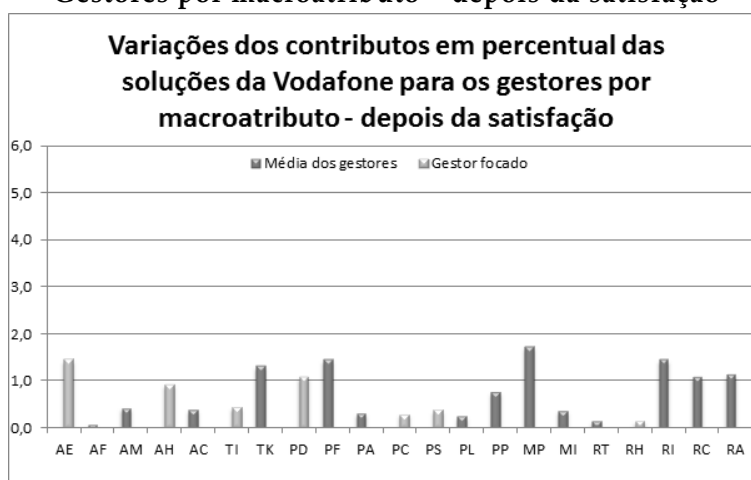


Gráfico 32 – Variações dos contributos em % das soluções da Vodafone para os Gestores por macroatributo – depois da satisfação



9.2.2.2.4. Macroatributos em pontos – Gestor

A seguir, através da Tabela 81 (p. 298) são apresentados os contributos em pontos de cada macroatributo para cada um dos Gestores pesquisados.

A Tabela 81 (p. 298) resulta nos gráficos a seguir com os pontos médios dos contributos em pontos da Vodafone para o Gestor focado e para os demais, antes e depois de analisada a satisfação.

O Gráfico 34 (p. 271) possibilita identificar com maior clareza o diferencial de contributos em pontos percebidos entre a média dos Gestores e o Gestor focado em relação ao seu Fornecedor Vodafone.

De forma análoga ao apresentado pelo Gráfico 32 (p. 297), o Gráfico 34 (p. 299) apresenta as variações dos contributos em pontos entre a média dos Gestores e do Gestor focado. Como as dos contributos em pontos não considera a importância relativa dos macroatributos para o sistema de contributo do Cliente, os resultados seguem a mesma tendência, apesar de apresentarem pontuação diferente.

Tabela 81 – Contributo em pontos das soluções da Vodafone para os Gestores por macroatributo

CHUD		Contributo em pontos das soluções da Vodafone para os gestores por macroatributo																																		MA04										
		Antes Satisfação																						Depois Satisfação												Fornecedor focado: Vodafone										
		AE	AF	AM	AH	AC	TI	TK	PD	PF	PA	PC	PS	PL	MP	MI	RT	RH	RI	RC	RA	Soma	AE	AF	AM	AH	AC	TI	TK	PD	PF	PA	PC	PS	PL	MP	MI	RT	RH	RI	RC	RA	Soma			
CC250-1440	CC	6,5	6,7	7,5	7,1	5,7	7,1	6,4	7,6	7,9	5,2	5,9	6,3	6,2	5,7	4,2	6,4	6,4	6,1	5,9	6,0	6,1	132,9	3,7	2,2	3,3	3,2	3,5	4,8	5,5	5,9	3,4	3,4	2,9	4,1	3,7	3,0	5,0	3,4	4,1	4,2	3,5	81,9			
CC172-4081	CC	6,5	6,7	5,5	7,8	5,8	6,3	6,5	5,3	8,0	6,3	5,6	6,3	5,7	5,5	5,9	7,0	6,3	7,2	5,8	9,1	7,6	136,7	3,4	2,3	2,3	3,4	2,3	5,4	5,0	5,2	7,2	5,3	4,8	3,8	5,6	4,5	5,5	6,6	3,4	6,4	5,2	7,5	5,3	100,3	
CC218-3035	CC	6,0	6,8	4,6	6,0	5,7	7,2	7,1	7,1	5,9	7,8	5,8	7,0	5,7	6,4	5,9	6,0	5,7	6,4	5,9	6,0	5,7	6,6	133,8	4,0	3,1	2,7	2,8	2,7	3,9	5,7	4,8	6,2	4,7	4,1	4,1	4,6	5,8	6,3	4,8	3,6	5,1	5,4	5,1	5,5	95,1
CC222-6884	CC	6,7	6,8	5,6	5,7	7,3	5,7	5,6	5,7	6,6	5,8	6,2	6,0	5,9	7,7	4,0	5,6	6,7	5,9	8,2	5,4	129,8	2,8	3,0	2,0	3,2	2,4	6,7	5,1	5,3	5,0	6,1	4,0	2,9	5,4	5,3	6,7	3,5	3,1	6,0	5,2	7,4	4,9	96,0		
CC319-7969	CC	5,7	6,2	6,8	5,3	7,8	5,0	6,8	8,1	4,3	6,5	5,6	6,0	6,2	5,7	7,0	6,3	6,9	8,1	7,0	4,9	6,4	132,6	1,3	3,0	3,6	4,2	5,3	4,2	4,5	4,9	2,5	3,8	3,1	2,6	4,2	4,5	5,4	5,2	3,3	6,6	5,4	3,8	5,5	86,9	
CC332-9062	CC	6,4	6,2	8,2	4,6	6,1	7,3	6,4	5,8	6,8	5,2	4,3	5,8	6,4	5,7	8,0	7,3	6,2	6,3	6,4	6,1	131,9	3,1	3,8	1,7	5,7	2,3	5,2	5,6	4,4	4,1	4,4	3,0	2,0	3,9	4,4	4,3	6,6	3,8	4,7	5,0	5,0	4,8	87,8		
CC397-7408	CC	7,4	7,2	6,9	5,5	6,3	6,9	6,9	6,2	6,0	6,9	7,3	6,2	5,2	5,4	5,7	4,6	6,8	5,5	7,5	6,2	5,7	135,3	3,5	2,9	4,1	3,7	3,7	4,3	4,7	4,0	4,2	4,3	4,5	2,7	3,3	3,6	5,6	3,0	3,2	4,1	4,8	3,9	4,0	82,1	
CC419-7284	CC	6,3	6,9	4,8	6,1	4,9	6,3	6,5	5,9	7,9	4,9	6,4	6,0	6,6	7,3	7,6	6,7	5,3	7,6	5,2	6,4	7,0	132,6	4,5	4,7	2,5	3,5	1,5	3,5	4,8	4,3	5,3	3,1	4,9	2,8	4,7	4,7	3,9	4,9	2,6	5,0	3,4	4,5	4,4	83,5	
CC575-1531	CC	6,3	6,0	5,9	6,3	6,8	6,8	7,9	6,0	7,1	6,3	7,4	6,9	5,6	7,1	6,6	4,8	6,4	6,6	5,5	5,7	5,6	133,6	3,6	2,2	1,9	3,1	2,7	6,3	7,5	4,6	6,4	5,9	5,7	3,3	5,0	6,5	5,7	4,0	3,3	6,3	5,2	5,1	4,7	99,0	
CC626-7904	CC	6,7	7,6	7,2	6,4	5,9	5,8	6,6	6,2	6,3	4,1	7,1	7,5	6,6	4,6	8,3	3,7	6,0	6,0	7,2	8,7	7,1	135,6	3,6	2,0	4,1	3,8	3,9	5,0	5,3	5,8	5,6	3,0	5,2	3,6	5,9	3,8	7,2	3,3	3,4	5,6	6,6	7,8	6,5	101,1	
CC675-4957	CC	6,2	5,7	6,6	6,2	7,6	6,3	7,4	5,6	5,2	7,1	7,5	6,1	6,7	6,8	7,1	4,5	7,3	6,6	5,7	5,3	5,9	133,4	2,8	2,6	2,5	2,6	2,5	4,9	6,1	4,7	3,7	5,8	5,2	2,7	5,6	5,6	6,1	3,6	3,5	5,3	4,6	4,2	4,9	89,4	
CC679-2079	CC	8,2	4,5	7,9	5,8	6,9	6,7	7,8	6,8	7,5	5,3	6,8	5,8	6,8	7,5	6,8	6,0	6,9	8,5	6,1	6,9	143,5	5,3	1,8	3,9	4,1	3,4	4,9	5,6	4,4	4,9	3,7	4,3	2,7	4,6	5,1	4,3	4,2	3,6	5,3	6,1	4,0	4,9	91,1		
CC761-6896	CC	5,2	5,6	6,7	5,3	7,3	7,5	5,9	6,5	8,0	5,3	5,9	5,9	5,3	6,8	5,7	3,7	6,7	6,3	8,0	7,6	7,8	136,0	2,9	3,1	3,3	2,6	4,5	5,8	3,4	5,2	6,6	3,4	3,5	2,7	6,5	5,0	3,7	2,5	3,7	4,7	5,4	5,2	89,0		
CC770-1031	CC	5,8	7,1	4,7	5,5	6,4	6,6	7,0	7,1	7,5	7,7	6,2	8,5	5,1	7,0	4,8	5,4	6,9	5,7	7,8	5,6	135,1	3,3	5,2	3,8	1,9	3,9	4,9	5,0	5,2	5,8	5,9	2,9	3,0	6,2	3,6	5,0	3,3	2,4	5,0	4,5	5,9	4,1	90,9		
86872-3946	CC	6,5	7,0	7,4	7,3	7,8	7,2	8,4	6,5	6,6	6,8	7,3	6,6	7,1	6,6	5,0	6,8	7,1	6,6	6,7	4,9	143,2	4,0	2,9	3,6	4,8	3,9	6,6	5,3	5,3	4,5	4,7	4,3	3,1	4,7	5,9	5,3	4,1	3,3	5,1	5,3	5,4	3,6	95,4		
CC897-4827	CC	4,8	7,0	5,9	6,0	7,6	6,3	6,2	7,1	7,3	6,8	6,9	5,5	5,8	6,0	6,1	7,6	7,0	6,1	7,5	6,8	7,6	137,9	2,1	2,4	4,0	3,6	3,5	4,8	4,7	5,1	5,4	5,0	3,8	2,5	4,1	4,6	4,4	5,5	3,3	4,7	5,4	4,9	5,2	88,8	
CC919-5882	CC	6,4	6,0	5,2	7,6	5,8	5,9	6,4	4,4	6,9	8,6	7,2	5,6	6,0	5,9	6,6	6,7	6,7	6,9	8,2	6,4	7,5	136,9	2,5	3,8	2,6	2,7	2,5	3,6	4,7	3,3	4,0	5,8	4,5	2,6	4,7	4,6	4,6	3,9	3,4	4,9	3,0	3,9	80,0		
Min		4,8	4,5	4,6	5,3	4,6	5,0	5,7	4,4	4,3	4,1	5,2	4,3	5,2	4,6	4,2	3,7	5,3	5,5	5,2	4,9	4,9	129,8	1,3	1,8	1,7	1,9	1,5	3,5	3,4	3,3	2,5	3,0	2,9	2,0	3,3	3,6	3,0	2,5	2,4	3,4	3,4	3,0	3,5	80,0	
Max		8,2	7,6	7,9	8,2	7,8	7,9	8,4	8,0	8,6	7,5	7,8	8,5	7,5	8,7	8,0	8,1	8,5	9,1	7,8	143,5	5,3	5,2	4,1	5,7	5,3	6,7	7,5	5,8	7,2	6,1	5,7	4,1	6,5	6,5	7,2	6,6	3,9	6,6	6,6	7,8	6,5	101,1			
Média		6,3	6,5	6,2	6,4	6,5	6,8	6,5	6,8	6,4	6,3	6,4	6,3	6,4	6,2	6,7	5,6	6,5	6,6	6,6	6,7	6,5	135,3	3,3	3,0	3,0	3,5	3,2	5,0	5,2	4,8	5,1	4,6	4,2	2,9	4,9	4,8	5,1	4,4	3,3	5,2	5,1	5,1	4,8	90,5	
Participação		4,7%	4,8%	4,6%	4,7%	4,7%	4,8%	5,0%	4,8%	4,6%	4,7%	4,6%	4,7%	4,8%	4,6%	4,7%	4,8%	4,9%	4,9%	5,0%	4,8%	100,0%	3,7%	3,3%	3,4%	3,8%	3,5%	5,7%	5,3%	5,1%	4,6%	3,2%	5,4%	5,3%	4,9%	3,7%	5,7%	5,6%	5,6%	5,3%	100,0%					
Mediana		6,4	6,7	6,6	6,2	6,3	6,8	6,4	7,1	6,6	6,4	6,2	6,0	6,8	6,2	6,0	6,8	5,7	6,7	6,6	6,3	6,4	135,1	3,4	2,9	3,3	3,4	3,4	4,9	5,0	4,9	5,3	4,7	4,3	2,8	4,7	4,6	5,3	4,2	3,4	5,1	5,2	5,0	4,9	89,4	
Desvio Padrão		0,8	0,7	1,0	0,9	1,0	0,7	0,6	1,0	1,1	1,1	0,7	0,8	0,9	0,8	1,1	1,3	0,7	0,7	1,0	1,2	0,9	3,6	0,9	0,9	0,8	0,9	1,0	1,0	0,9	0,6	1,2	1,1	0,8	0,5	0,9	0,9	1,1	1,2	0,4	0,9	0,7	1,4	0,8	6,5	
Amplitude Pts.		3,4	3,1	3,3	2,9	3,2	2,8	2,2	4,0	3,7	4,5	2,3	3,5	3,3	2,9	4,5	4,3	2,7	2,6	3,3	4,2	2,9	13,7	3,9	3,5	2,4	3,8	3,8	3,2	4,1	2,4	4,7	3,1	2,8	2,0	3,3	3,0	4,2	4,1	1,5	3,3	3,3	4,8	3,0	21,2	
Max e Min	%	41,5%	40,8%	41,8%	35,4%	41,0%	35,9%	27,8%	47,6%	46,3%	52,3%	30,7%	44,9%	38,8%	38,7%	51,7%	53,8%	33,8%	32,1%	38,8%	46,2%	37,2%	9,5%	74,9%	66,5%	58,4%	67,2%	72,3%	47,7%	54,6%	42,2%	64,8%	50,3%	48,8%	50,1%	50,0%	45,4%	58,8%	61,7%	37,4%	49,5%	48,9%	61,7%	46,4%	20,9%	

Gráfico 33 – Comparativo dos contributos em pontos das soluções da Vodafone para os Gestores por macroatributo – antes e depois da satisfação

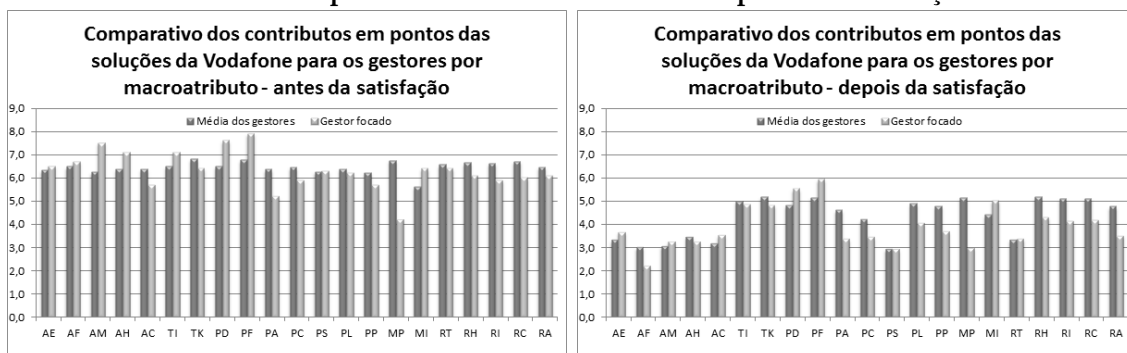
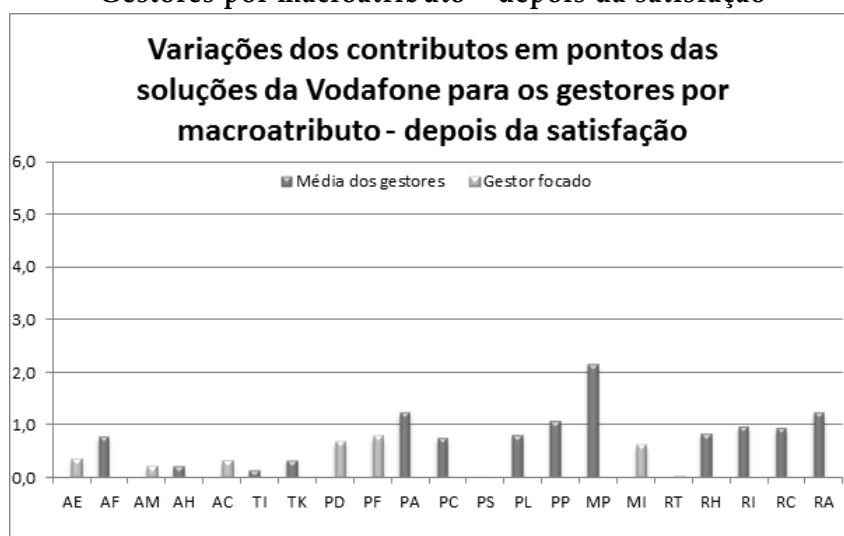


Gráfico 34 – Variações dos contributos em pontos das soluções da Vodafone para os Gestores por macroatributo – depois da satisfação



9.2.2.2.5. Conclusões

O conhecimento do **Sistema de Criação de Contributos** do Cliente e da importância relativa de cada macroatributo já se constitui um fator de elevada importância no sentido de conhecer melhor a forma como o Cliente opera.

Se além de conhecer a estrutura de seu **Sistema de Criação de Contributos**, o Fornecedor tiver o conhecimento de qual macroatributo do Cliente usufrui dos contributos da sua solução, pode-se dizer que o conhecimento inicial é elevado a um patamar superior.

Se o Fornecedor, além de conhecer como o Cliente opera e onde a solução contribui, ainda souber o quanto ela contribui, evidentemente que terá à sua disposição informações valiosas para o Planeamento Estratégico do relacionamento com o Cliente.

9.2.2.3. Funções

Considerando que as funções correspondem ao conjunto de

macroatributos com mesma natureza que as tradicionais funções/processos das organização empresariais, o conhecimento do quanto e para qual delas a solução do Fornecedor contribui, permite a este conhecer a que fim esta se destina.

Na sequência, tem-se a Tabela 82 (p. 300), que apresenta de forma isolada as funções analisadas, extraídas da Figura 55 (p. 219).

Tabela 82 – Funções do Sistema de Criação de Contributos

Funções		
Mon	Monetária	
Fis	Físico	
Hum	Humano	
Cul	Cultural	
Tec	Tecnologia	
Pro	Produção	
Ass	Assistência	
Mks	Marketing	Solução
Mkm		Marca
Mkr		Relacionamento

A exemplo das demonstrações de resultados anteriores, a análise dos contributos por funções é iniciada pelos contributos em percentual e seguidos dos contributos em pontos.

9.2.2.3.1. Funções em percentual – Cliente

O Anexo 19 (p. 377) apresenta os detalhes dos contributos em percentual das soluções da Vodafone para os Clientes por função, antes de considerar o nível de satisfação.

Através dos gráficos que seguem, são demonstrados os contributos médios em percentual das soluções para o Cliente Empresarial focado e para os demais Clientes por função, antes de considerada a satisfação.

Como a análise dos contributos por função é num nível alto, ou seja, onde os contributos são resumidos em apenas 10 funções, é natural que as discrepâncias também vão se resumindo.

A afirmação feita pode ser comprovada pelo que demonstra o Gráfico 36 (p. 301), onde é possível ver que a maioria das funções tem seus níveis de contributos relativamente equilibrados.

Gráfico 35 – Contributo médio % das soluções da Vodafone para os Clientes por função – antes da satisfação

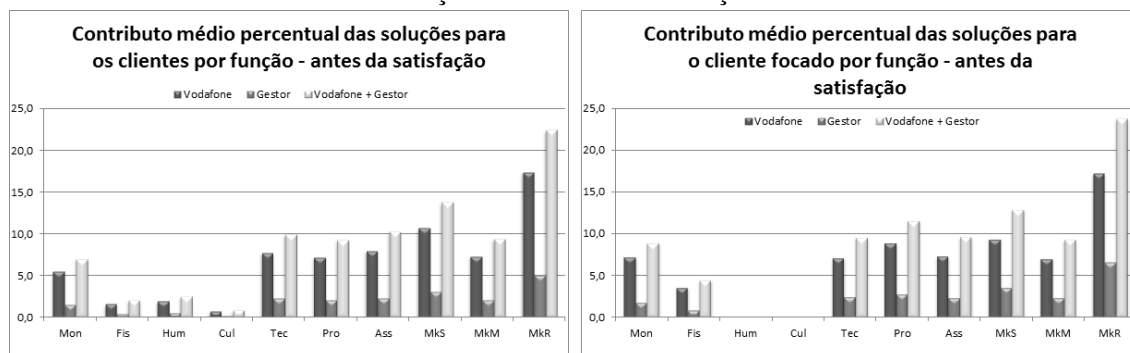
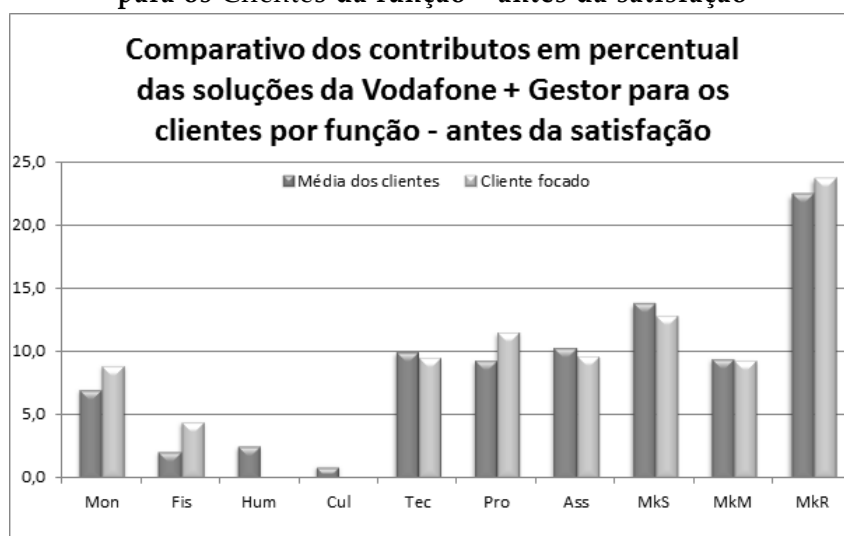


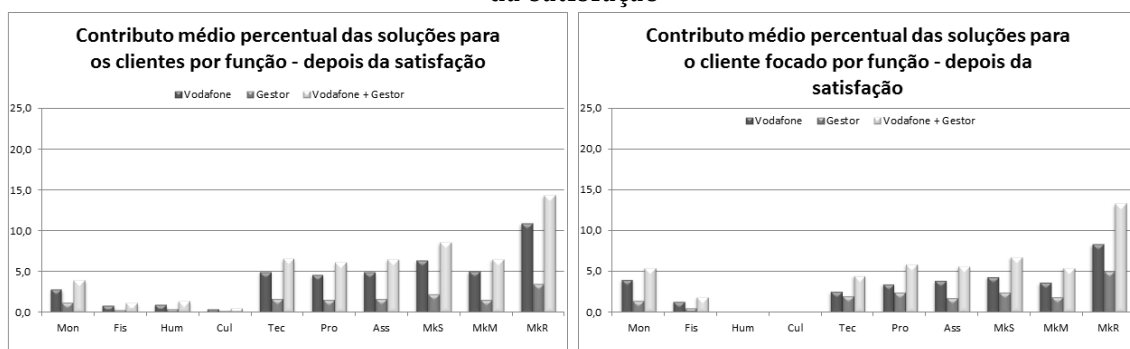
Gráfico 36 – Comparativo dos contributos em % das soluções da Vodafone + Gestor para os Clientes da função – antes da satisfação



O Anexo 20 (p. 378) apresenta os detalhes dos contributos em percentual das soluções da Vodafone para os Clientes por função, depois de considerar o nível de satisfação.

Através dos gráficos que seguem, são demonstrados os contributos médios em percentual das soluções para o Cliente Empresarial focado e para os demais Clientes por função, depois de considerada a satisfação.

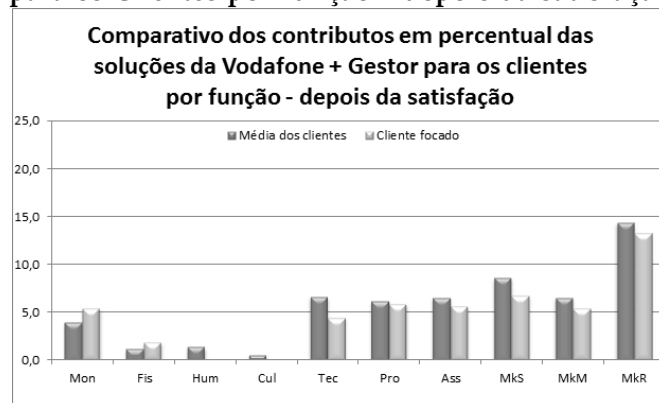
Gráfico 37 – Contributo médio % das soluções para os Clientes por função – depois da satisfação



A exemplo dos resultados do mesmo tipo de análise antes da satisfação,

é possível ver que a maioria das funções tem seus níveis de contributos relativamente equilibrados.

Gráfico 38 – Comparativo dos contributos em % das soluções da Vodafone + Gestor para os Clientes por função – depois da satisfação



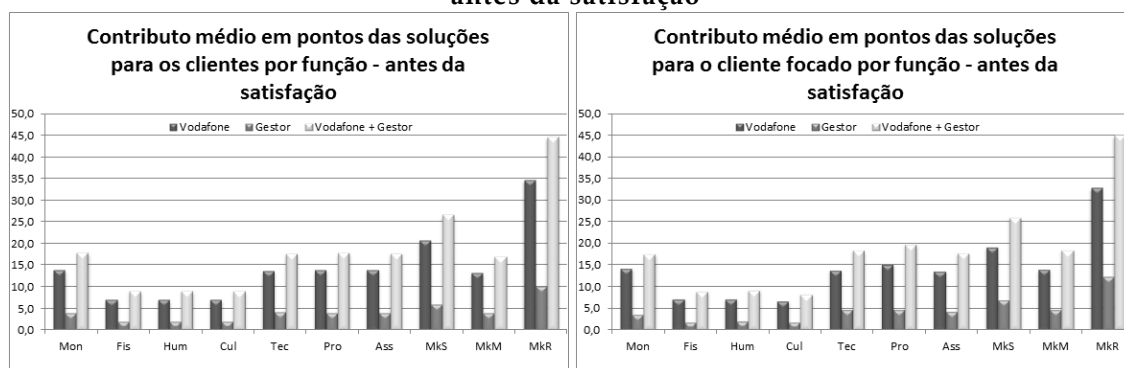
O próximo item presta-se às mesmas análises, porém em pontos.

9.2.2.3.2. Funções em pontos – Cliente

No Anexo 21 (p. 379) são apresentados os detalhes dos contributos em pontos das soluções da Vodafone para os Clientes por função, antes de considerar o nível de satisfação.

Os gráficos a seguir apresentam os contributos sob o ponto de vista do Cliente Empresarial focado e dos demais, em relação aos seus Fornecedores Vodafone e Gestor, por função e antes da satisfação.

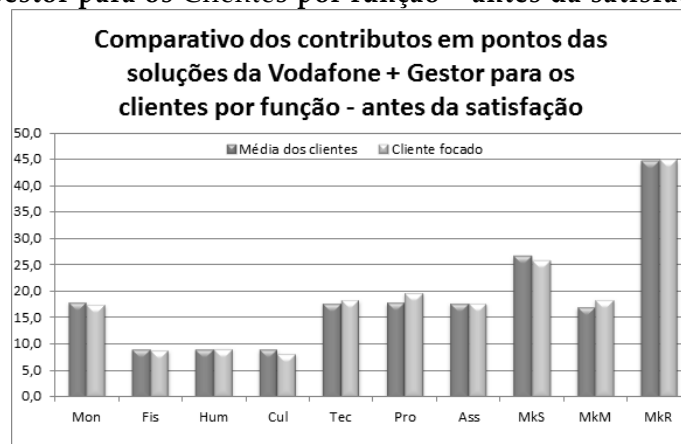
Gráfico 39 – Contributo médio em pontos das soluções para os Clientes por função – antes da satisfação



Como é possível ver pelo Gráfico 39 (p. 302), há uma convergência bastante grande entre a percepção do Cliente Empresarial focado e da média dos outros Clientes no que se refere aos contributos totais recebidos da Vodafone + Gestor.

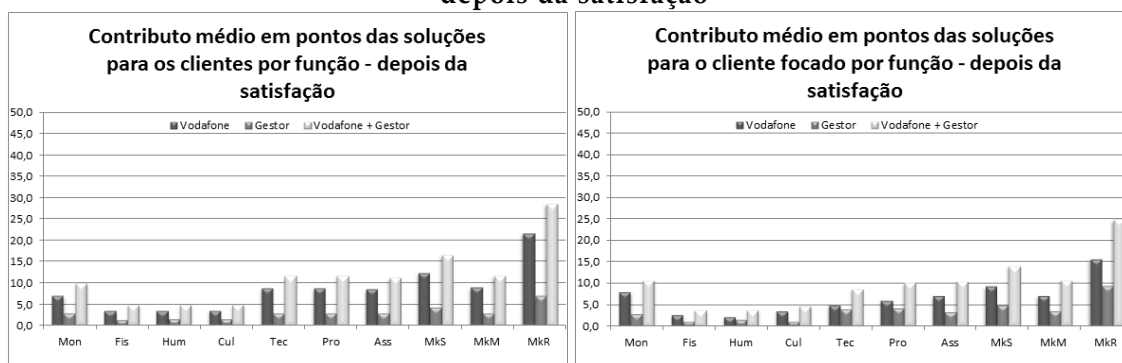
O Anexo 22 (p. 380) apresenta os contributos em pontos das soluções da Vodafone para os Clientes por função – depois da satisfação.

Gráfico 40 – Comparativo dos contributos em pontos das soluções da Vodafone + Gestor para os Clientes por função – antes da satisfação



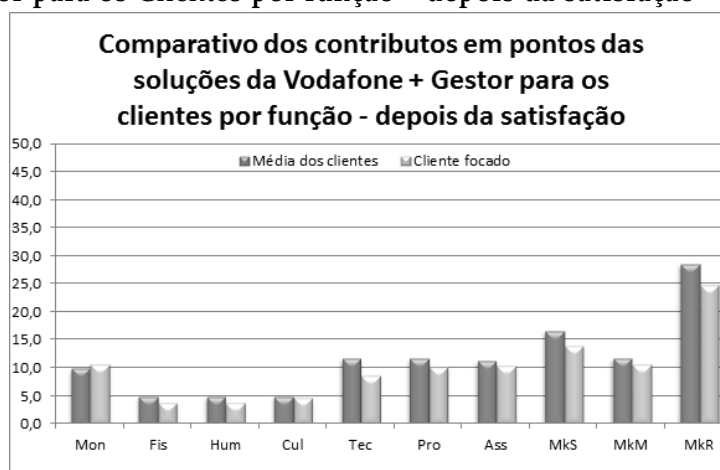
Os gráficos que seguem apresentam graficamente os níveis de contributos proporcionados ao Cliente Empresarial focado e aos demais Clientes pela Vodafone + Gestor por função, depois da satisfação.

Gráfico 41 – Contributo médio em pontos das soluções para os Clientes por função – depois da satisfação



Interessante notar que o perfil dos contributos por função é bastante semelhante, notando-se uma diferença mais acentuada no nível de cada um deles, o que pode ser visualizado através do Gráfico 42 (p. 303), a seguir.

Gráfico 42 – Comparativo dos contributos em pontos das soluções da Vodafone + Gestor para os Clientes por função – depois da satisfação



Na sequência são apresentados os resultados dos contributos percebidos a partir da visão dos Gestores em relação ao seu Fornecedor Vodafone.

9.2.2.3.3. Funções em percentual – Gestor

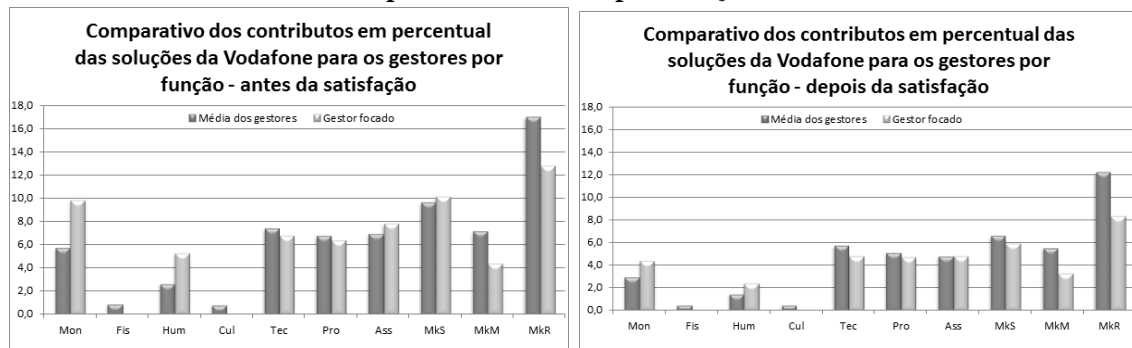
Através da Tabela 83 (p. 304) é possível conhecer os contributos em percentual das soluções da Vodafone para os Gestores por função.

Tabela 83 – Contributos em percentual das soluções da Vodafone para os Gestores por função

ChiID		Contributos em percentual das soluções da Vodafone para os gestores por função																				FU03			
		VODAFONE																							
		Antes Satisfação										Depois Satisfação													
		Mon	Fis	Hum	Cul	Tec	Pro	Ass	Marketing				Soma	Mon	Fis	Hum	Cul	Tec	Pro	Ass	Marketing				Soma
							MkS	MkM	MkR	Soma	Soma									MkS	MkM	MkR	Soma	Soma	
*GC250-1440	GC	9,8	0,0	5,3	0,0	6,7	6,4	7,8	10,1	4,3	12,7	27,2	63,1	4,4	0,0	2,4	0,0	4,8	4,6	4,8	5,9	3,3	8,3	17,5	38,4
GC172-4081	GC	5,4	0,0	4,3	3,0	7,4	5,7	6,9	7,4	7,9	17,7	33,0	65,8	2,4	0,0	1,9	1,2	6,0	5,3	5,8	5,8	7,4	13,9	27,0	49,7
GC218-3035	GC	6,5	2,5	3,0	0,0	6,4	8,0	7,4	12,1	5,5	12,4	30,0	63,9	3,7	1,5	1,3	0,0	4,8	6,1	5,0	8,8	4,8	10,4	24,0	46,4
GC222-6884	GC	3,9	0,0	3,5	0,0	8,9	5,7	7,3	9,8	5,3	17,1	32,2	61,5	1,7	0,0	2,0	0,0	8,1	5,2	6,1	8,3	4,6	14,3	27,3	50,4
GC319-7969	GC	3,5	0,0	2,0	0,0	7,1	5,3	6,9	11,6	11,7	15,4	38,7	63,4	1,7	0,0	1,6	0,0	5,2	3,2	4,0	6,9	9,3	11,4	27,6	43,2
GC332-9062	GC	7,6	0,0	0,0	0,0	8,6	6,4	6,4	9,0	8,5	16,8	34,3	63,4	4,1	0,0	0,0	0,0	7,0	4,4	4,0	5,7	6,6	11,7	24,1	43,5
GC397-7408	GC	3,6	0,0	3,2	2,6	8,6	5,6	8,8	8,4	7,6	15,9	31,9	64,2	1,5	0,0	2,2	1,5	5,6	3,7	5,5	4,8	5,0	10,6	20,4	40,4
GC419-7284	GC	4,5	0,0	5,7	0,0	7,2	8,4	4,5	8,2	9,5	17,6	35,2	65,6	3,1	0,0	3,2	0,0	5,1	5,8	3,3	5,5	5,7	11,3	22,5	43,1
GC575-1551	GC	6,4	3,4	2,8	0,0	9,6	6,9	8,5	4,6	7,1	14,2	25,8	63,4	3,0	1,1	1,3	0,0	9,0	5,9	7,1	3,7	6,0	12,3	22,0	49,4
GC626-7904	GC	6,8	3,2	0,0	0,0	7,4	7,3	6,8	7,1	8,1	17,3	32,5	63,8	2,7	1,8	0,0	0,0	6,1	6,6	5,0	5,2	7,1	14,9	27,3	49,4
GC675-4957	GC	6,0	0,0	3,6	0,0	5,8	6,7	7,9	10,6	7,3	14,9	32,7	62,9	2,7	0,0	1,5	0,0	4,8	5,3	6,0	7,9	6,1	11,3	25,3	45,7
GC679-2079	GC	8,3	0,0	3,2	0,0	10,1	4,7	4,1	11,9	9,5	14,6	36,1	66,6	4,4	0,0	2,3	0,0	7,3	3,1	2,8	7,1	6,3	9,4	22,8	42,7
GC761-6896	GC	5,2	0,0	1,5	0,0	5,2	5,8	5,6	13,0	4,8	23,2	41,0	64,3	2,9	0,0	0,7	0,0	3,1	4,8	3,4	8,6	3,2	15,5	27,2	42,1
GC770-1031	GC	7,2	1,3	2,6	4,0	5,6	7,0	5,3	10,5	8,0	13,0	31,5	64,5	4,8	1,0	0,9	2,4	4,1	5,2	2,8	6,8	5,7	8,9	21,4	42,7
GC872-5046	GC	5,5	0,0	2,7	0,0	8,3	9,4	8,4	11,9	3,0	19,9	34,8	69,1	2,6	0,0	1,7	0,0	6,8	6,2	5,6	8,0	2,4	14,5	24,9	47,9
GC897-4827	GC	5,7	2,7	3,2	3,2	6,0	6,5	7,0	8,6	6,6	16,0	31,2	65,4	2,2	1,8	1,9	1,5	4,5	4,7	4,5	5,5	4,8	10,8	21,0	42,2
GC919-5882	GC	5,5	0,0	0,0	0,0	5,6	8,2	8,4	9,0	4,2	25,6	38,7	66,4	2,9	0,0	0,0	0,0	3,8	5,1	5,5	6,5	2,9	13,8	23,2	40,5
Min		3,5	0,0	0,0	0,0	5,2	4,7	4,1	4,6	3,0	12,4	25,8	61,5	1,5	0,0	0,0	0,0	3,1	3,1	2,8	3,7	2,4	8,9	20,4	40,4
Max		8,3	3,4	5,7	4,0	10,1	9,4	8,8	13,0	11,7	25,6	41,0	69,1	4,8	1,8	3,2	2,4	9,0	6,6	7,1	8,8	9,3	15,5	27,6	50,4
Média		5,7	0,8	2,6	0,8	7,4	6,7	6,9	9,6	7,2	17,0	33,7	64,6	2,9	0,5	1,4	0,4	5,7	5,0	4,8	6,6	5,5	12,2	24,2	44,9
Participação		8,9%	1,3%	4,0%	1,2%	11,4%	10,4%	10,6%	14,9%	11,1%	26,2%	52,2%	100,0%	6,5%	1,0%	3,1%	0,9%	12,7%	11,2%	10,6%	14,6%	12,2%	27,1%	53,9%	100,0%
Mediana		5,6	0,0	2,9	0,0	7,3	6,6	6,9	9,4	7,5	16,4	32,9	64,3	2,8	0,0	1,5	0,0	5,4	5,2	5,0	6,7	5,7	11,5	24,0	43,4
Desvio Padrão		1,4	1,3	1,6	1,4	1,5	1,3	1,4	2,2	2,2	3,5	3,7	1,8	1,0	0,7	0,9	0,8	1,6	1,0	1,3	1,5	1,8	2,0	2,5	3,4
Amplitude	Pts.	4,9	3,4	5,7	4,0	5,0	4,6	4,7	8,4	8,7	13,2	15,2	7,6	3,4	1,8	3,2	2,4	5,8	3,5	4,3	5,0	6,8	6,5	7,2	10,0
Max e Min	%	58,3%	100,0%	100,0%	100,0%	49,1%	49,5%	53,8%	64,6%	74,4%	51,6%	37,0%	11,0%	69,6%	100,0%	100,0%	100,0%	65,2%	52,7%	60,8%	57,4%	73,8%	42,1%	26,0%	19,9%

Os gráficos a seguir representam um comparativo entre os contributos em percentual das soluções da Vodafone para os Gestores por função, antes e depois da satisfação.

Gráfico 43 – Comparativo dos contributos em percentual das soluções da Vodafone para os Gestores por função

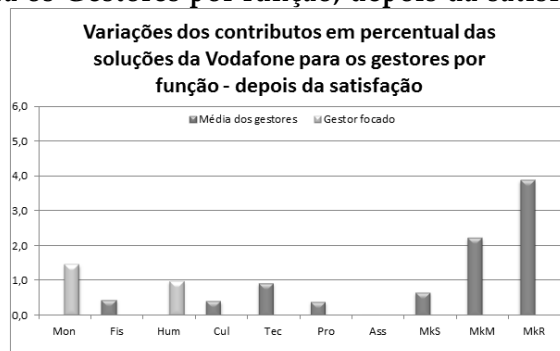


Apesar dos gráficos anteriores mostrarem que em termos de tendência, tanto o Gestor focado como os demais Gestores possuem a mesma percepção em relação aos contributos, é possível ver, através do Gráfico 44 (p. 305), que há

alguma alternância nos seus níveis.

Na sequência, são apresentados os resultados entre os mesmos intervenientes, Vodafone e Gestores, porém em pontos.

Gráfico 44 – Variações dos contributos em percentual das soluções da Vodafone para os Gestores por função, depois da satisfação



9.2.2.3.4. Funções em pontos – Gestor

A Tabela 84 (p. 305) apresenta os resultados dos contributos em pontos das soluções da Vodafone para os Gestores por função.

Da mesma forma que nas análises antes da satisfação, é possível ver que há alguma alternância na percepção do contributo entre os Gestores.

Tabela 84 – Contributos em pontos das soluções da Vodafone para os Gestores por Função

Contributos em pontos das soluções da Vodafone para os gestores por função																											FU04
CliID		VODAFONE																									
		Antes Satisfação												Depois Satisfação													
		Mon	Fis	Hum	Cul	Tec	Pro	Ass	Marketing				Soma	Mon	Fis	Hum	Cul	Tec	Pro	Ass	Marketing				Soma		
									MkS	MkM	MkR	Soma									MkS	MkM	MkR	Soma			
*GC250-1440	GC	13,2	7,5	7,1	5,7	13,5	15,5	11,1	18,2	10,6	30,5	59,3	132,9	5,9	3,3	3,2	3,5	9,7	11,4	6,8	10,7	8,0	19,5	38,1	81,9		
GC172-4081	GC	13,2	5,5	7,8	5,8	12,8	13,3	11,9	17,5	12,9	36,0	66,4	136,7	5,7	2,3	3,4	2,3	10,4	12,4	10,1	13,9	12,1	27,8	53,8	100,3		
GC218-3035	GC	12,8	4,6	6,4	6,0	12,9	14,2	13,0	20,6	12,7	30,6	63,9	133,8	7,1	2,7	2,8	2,7	9,6	11,0	8,8	14,5	11,1	24,8	50,4	95,1		
GC222-6884	GC	13,4	6,8	5,6	5,7	13,0	11,3	12,4	18,1	11,7	31,8	61,6	129,8	5,8	2,0	3,2	2,4	11,8	10,3	10,1	13,6	10,2	26,5	50,3	96,0		
GC319-7969	GC	11,9	6,8	5,3	7,8	11,8	12,4	12,1	17,9	13,3	33,3	64,5	132,6	4,3	3,6	4,2	5,3	8,7	7,4	6,9	11,3	10,6	24,6	46,5	86,9		
GC332-9062	GC	12,8	6,2	8,2	4,6	13,4	12,2	12,0	16,5	13,7	32,3	62,5	131,9	6,9	1,7	5,7	2,3	10,9	8,5	7,4	10,4	10,8	23,2	44,4	87,8		
GC397-7408	GC	14,6	6,9	5,5	6,3	13,8	12,2	14,2	16,8	13,3	31,7	61,8	135,3	6,4	4,1	3,7	3,7	8,9	8,2	8,9	9,5	8,7	20,0	38,2	82,1		
GC419-7284	GC	13,2	4,8	6,1	4,9	12,8	13,8	11,3	19,9	14,3	31,5	65,7	132,6	9,2	2,5	3,5	1,5	8,3	9,6	8,0	12,2	8,8	19,9	41,0	83,5		
GC575-1551	GC	12,3	5,9	6,3	6,8	14,7	13,1	13,7	19,6	11,4	29,8	60,8	133,6	5,8	1,9	3,1	2,7	13,8	11,0	11,6	14,9	9,7	24,6	49,2	99,0		
GC626-7904	GC	14,3	7,2	6,4	5,9	12,4	12,5	11,2	18,7	12,0	35,0	65,7	135,6	5,6	4,1	3,8	3,9	10,3	11,4	8,2	13,3	10,6	30,0	53,8	101,1		
GC675-4957	GC	11,9	6,6	6,2	7,6	13,7	10,8	14,6	19,6	11,6	30,8	62,0	133,4	5,4	2,5	2,6	2,5	11,0	8,4	11,0	13,9	9,7	22,4	46,0	89,4		
GC679-2079	GC	12,7	7,9	5,8	6,9	14,5	14,3	12,1	20,1	12,8	36,4	69,3	143,5	7,0	3,9	4,1	3,4	10,4	9,3	8,1	12,4	8,5	23,9	44,8	91,1		
GC761-6896	GC	10,8	6,7	5,3	7,3	13,4	14,5	11,2	21,0	9,4	36,4	66,8	136,0	6,0	3,3	2,6	4,5	9,3	11,8	7,0	14,3	6,2	24,1	44,6	89,0		
GC770-1031	GC	12,9	4,7	5,5	6,4	13,6	14,6	13,9	20,3	11,8	31,4	63,5	135,1	8,6	3,8	1,9	3,9	10,0	11,0	8,8	12,8	8,3	22,0	43,1	90,9		
GC872-5046	GC	13,5	7,0	7,4	7,3	15,0	14,9	13,4	21,0	11,6	32,1	64,7	143,2	6,9	3,6	4,8	3,9	11,9	9,8	8,9	13,7	9,4	22,6	45,7	95,4		
GC897-4827	GC	11,8	5,9	6,0	7,6	12,5	14,4	13,7	17,3	13,7	35,0	66,0	137,9	4,5	4,0	3,6	3,5	9,5	10,5	8,8	11,1	9,9	23,4	44,4	88,8		
GC919-5882	GC	12,4	5,2	7,6	5,8	12,3	11,3	15,8	17,5	13,3	35,7	66,5	136,9	6,3	2,6	2,7	2,5	8,2	7,3	10,3	11,8	9,2	19,1	40,1	80,0		
Min		10,8	4,6	5,3	4,6	11,8	10,8	11,2	16,5	9,4	29,8	60,8	129,8	4,3	1,7	1,9	1,5	8,2	7,3	6,9	9,5	6,2	19,1	38,2	80,0		
Max		14,6	7,9	8,2	7,8	15,0	14,9	15,8	21,0	14,3	36,4	69,3	143,5	9,2	4,1	5,7	5,3	13,8	12,4	11,6	14,9	12,1	30,0	53,8	101,1		
Média		12,8	6,2	6,3	6,4	13,3	13,1	12,9	18,9	12,5	33,1	64,5	135,5	6,3	3,0	3,5	3,2	10,2	9,9	8,9	12,7	9,6	23,7	46,0	91,0		
Participação		9,4%	4,6%	4,7%	4,7%	9,8%	9,7%	9,5%	13,9%	9,2%	24,4%	47,6%	100,0%	7,0%	3,3%	3,8%	3,5%	11,2%	10,8%	9,8%	14,0%	10,6%	26,0%	50,6%	100,0%		
Mediana		12,8	6,4	6,2	6,4	13,2	13,2	12,7	19,2	12,8	32,2	64,6	135,2	6,1	3,0	3,4	3,0	10,1	10,1	8,8	13,0	9,7	23,6	45,3	90,2		
Desvio Padrão		1,0	1,0	0,9	1,0	0,9	1,3	1,3	1,5	1,2	2,3	2,3	3,7	1,3	0,8	0,9	1,0	1,5	1,6	1,4	1,6	1,4	2,9	4,5	6,4		
Amplitude	Pts.	3,8	3,3	2,9	3,2	3,2	4,1	4,6	4,5	4,9	6,6	8,5	13,7	4,9	2,4	3,8	3,8	5,6	5,1	4,7	5,3	5,9	10,9	15,6	21,2		
Max e Min	%	26,0%	41,8%	35,4%	41,0%	21,3%	27,5%	29,1%	21,4%	34,3%	18,1%	12,3%	9,5%	53,0%	58,4%	67,2%	72,3%	40,2%	40,9%	40,7%	35,9%	48,7%	36,3%	29,0%	20,9%		

Os gráficos a seguir representam um comparativo entre os contributos em pontos das soluções da Vodafone para os Gestores por função, antes e depois da satisfação.

Na sequência, o Gráfico 46 (p. 306) apresenta as variações dos contributos em pontos das soluções da Vodafone para os Gestores por função – depois da satisfação.

Gráfico 45 – Contributo médio da Vodafone para as funções dos Gestores, em pontos

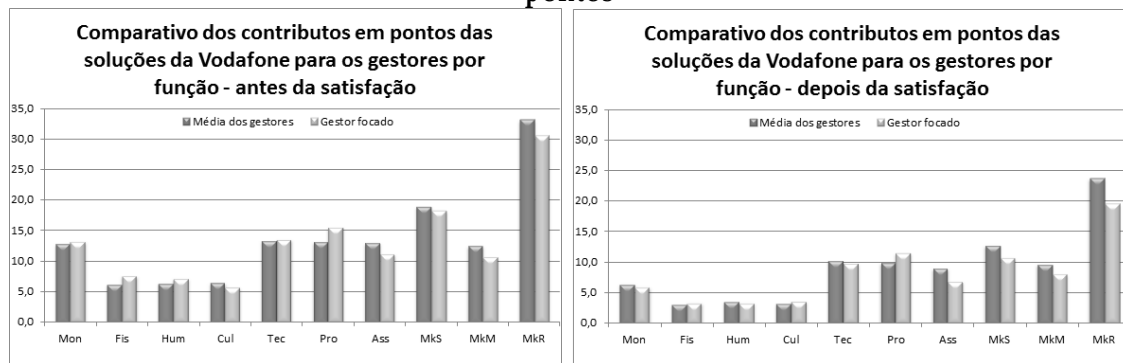
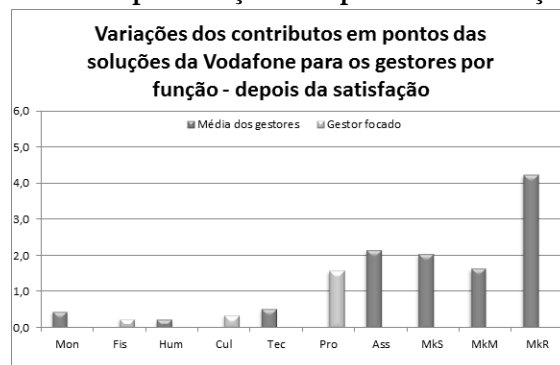


Gráfico 46 – Variações dos contributos em pontos das soluções da Vodafone para os Gestores por função – depois da satisfação



9.2.2.3.5. Conclusões

A informação essencial obtida através da análise dos contributos por funções refere-se ao conhecimento que proporciona no sentido de se saber para qual função do Cliente a solução mais contribui.

Essa informação permite tanto ao Fornecedor como ao Cliente, dependendo de quem faz a análise, conhecer o destino do contributo. O conhecimento do destino do contributo permite saber até que ponto ele é importante para o Cliente, e a partir daí, ser uma variável importante para o planeamento estratégico.

9.2.2.4. Naturezas

Como já fora definido, tem-se na Tabela 85 (p. 307), a origem dos atributos de uma solução, segundo as principais naturezas estratégicas da organização.

Tabela 85 – Naturezas

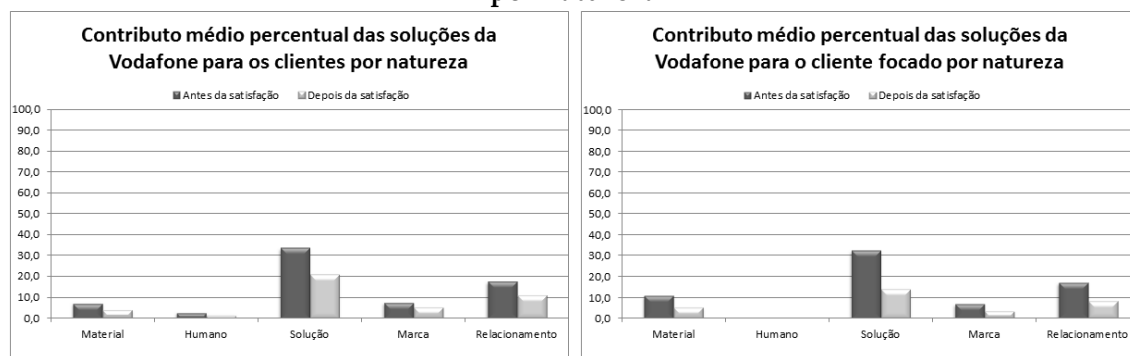
Naturezas	
Mat	Material
Hum	Humano
Sol	Solução
Mrc	Marca
Rel	Relacionamento

9.2.2.4.1. Naturezas em percentual – Cliente

Através do Anexo 23 (p. 381) são apresentados os contributos em percentual das soluções da Vodafone + Gestor para os Clientes por natureza.

Os gráficos na sequência apresentam o contributo médio percentual das soluções da Vodafone para o Cliente Empresarial focado e os demais Clientes, por natureza.

Gráfico 47 – Contributo médio percentual das soluções da Vodafone para os Clientes por natureza



Como é possível ver pelos gráficos anteriores, tanto o Cliente Empresarial focado como os demais Clientes identificam como beneficiários maiores dos contributos das soluções da Vodafone, os componentes do seu **Sistema de Criação de Contributos** direcionados à sua própria solução e em segundo lugar ao relacionamento.

Através do Gráfico 48 (p. 308) é possível ver que há alguma divergência no volume de contributo percebido pelos Clientes e no destino deles. Entretanto, permanecem os maiores níveis de contributo destinados à solução e ao relacionamento dos Clientes.

Os gráficos a seguir partem do mesmo Anexo 23 (p. 381) utilizada para os anteriores, porém sob o ponto de vista do Cliente Empresarial focado e dos demais Clientes a respeito dos Gestores, antes e depois da satisfação.

É possível ver pelos gráficos, que a tendência ou importância estratégica para os Clientes, já que se trata dos percentuais de contributos dos Gestores é semelhante aos da Vodafone, é bastante semelhante, variando apenas no volume.

Gráfico 48 – Comparativo dos contributos em percentual das soluções da Vodafone para os Clientes por natureza – depois da satisfação

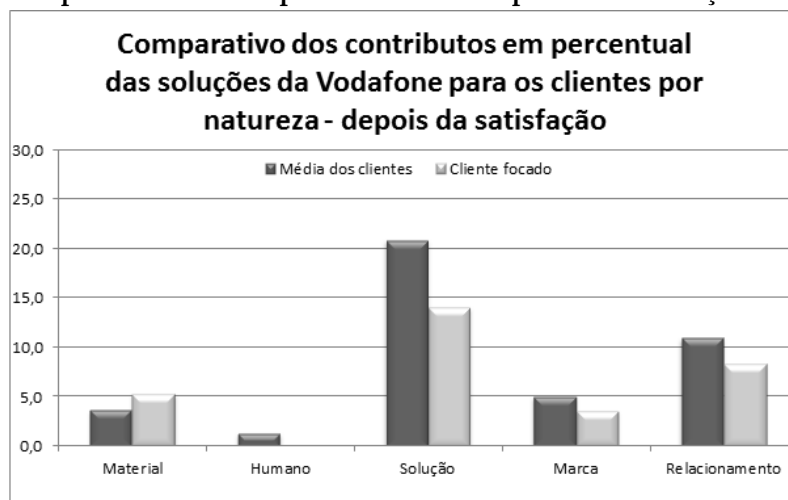


Gráfico 49 – Contributo médio percentual das soluções dos Gestores para os Clientes por natureza

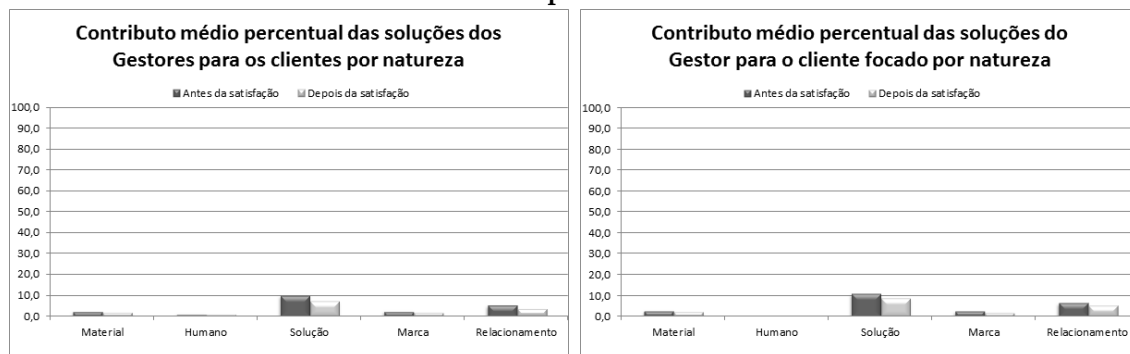
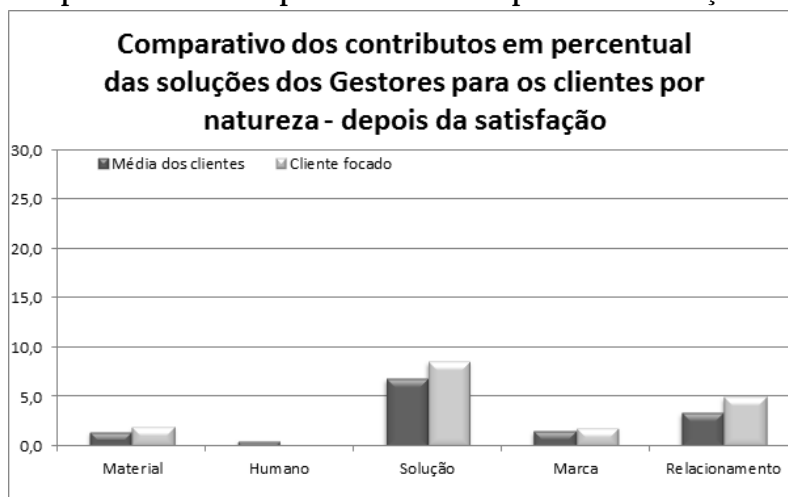
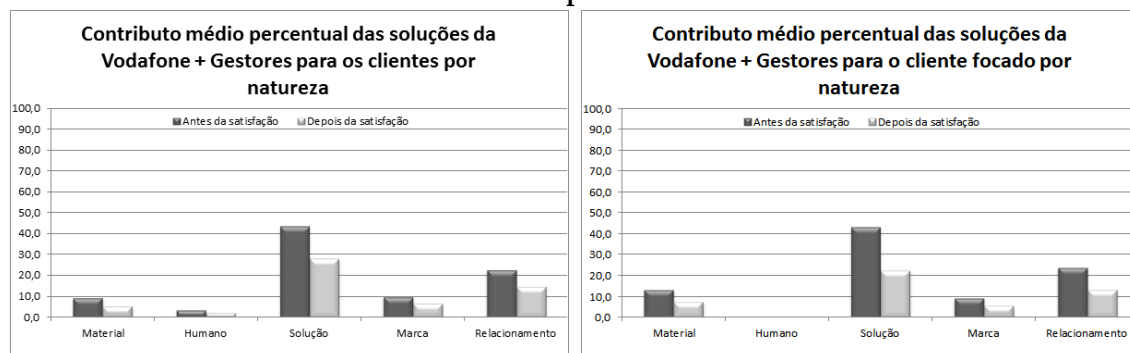


Gráfico 50 – Comparativo dos contributos em percentual das soluções dos Gestores para os Clientes por natureza – depois da satisfação

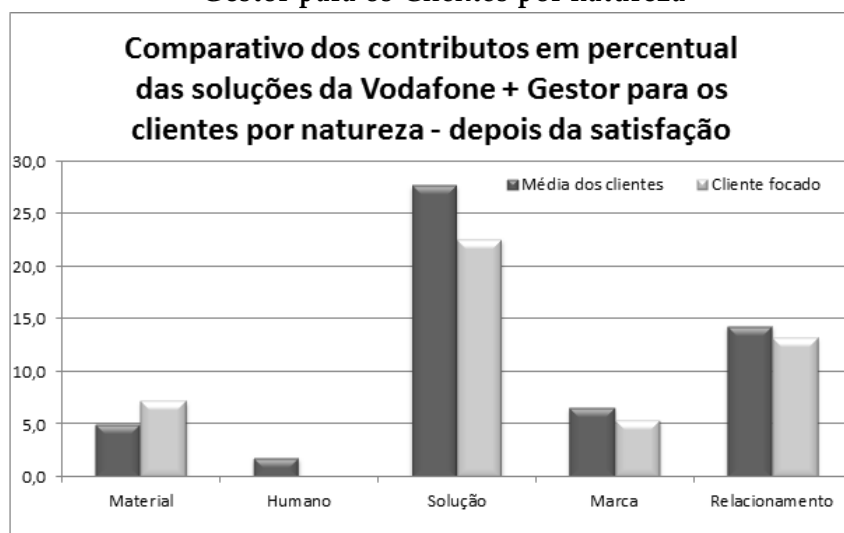


Os gráficos na sequência representam a consolidação dos anteriores, pois são oriundos do somatório dos contributos da Vodafone + Gestor.

Gráfico 51 – Contributo médio percentual das soluções da Vodafone + Gestores para os Clientes por natureza

Através do Gráfico 52 (p. 309) é possível comparar os níveis de contributos da Vodafone + Gestor em percentual por natureza, considerando os Clientes focados e os demais Clientes.

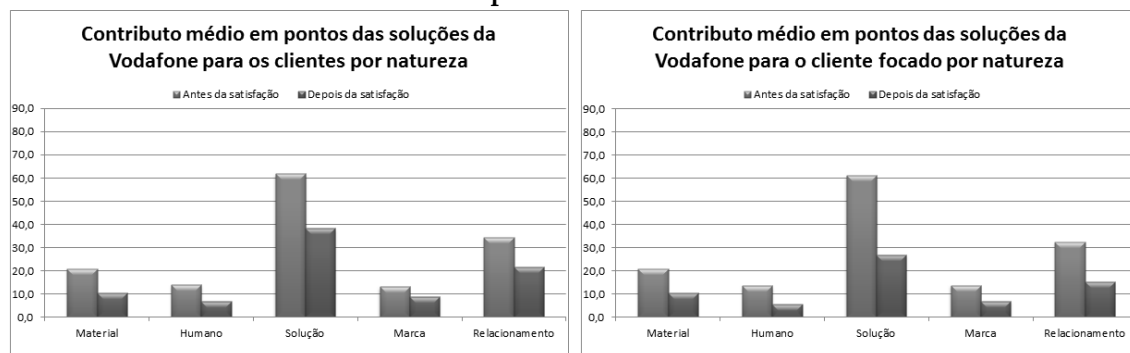
Como não poderia deixar de ser, já que os demonstrativos têm subido na hierarquia do FCM – **Erro! A origem da referência não foi encontrada.** (p. 219), confirma-se que o maior beneficiário dos contributos das soluções da Vodafone + Gestor é a solução do Cliente, seguido do relacionamento.

Gráfico 52 – Comparativo dos contributos em percentual das soluções da Vodafone + Gestor para os Clientes por natureza

9.2.2.4.2. Naturezas em pontos – Cliente

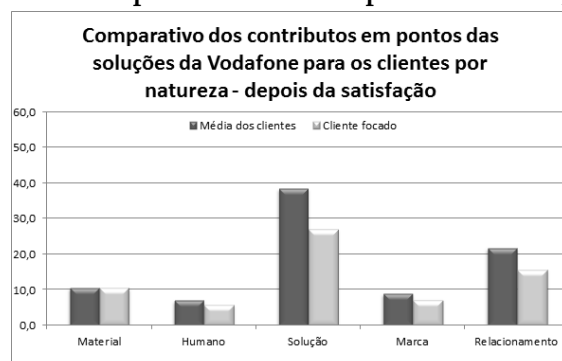
O Anexo 24 (p. 382) apresenta os dados relativos ao contributo em pontos das soluções da Vodafone para os Clientes por natureza.

Através deles foram elaborados os gráficos constantes no Gráfico 53 (p. 310), que permitem a visualização dos níveis dos contributos em pontos proporcionados pela Vodafone para seus Clientes e seu destino nas naturezas de seus sistemas de contributos.

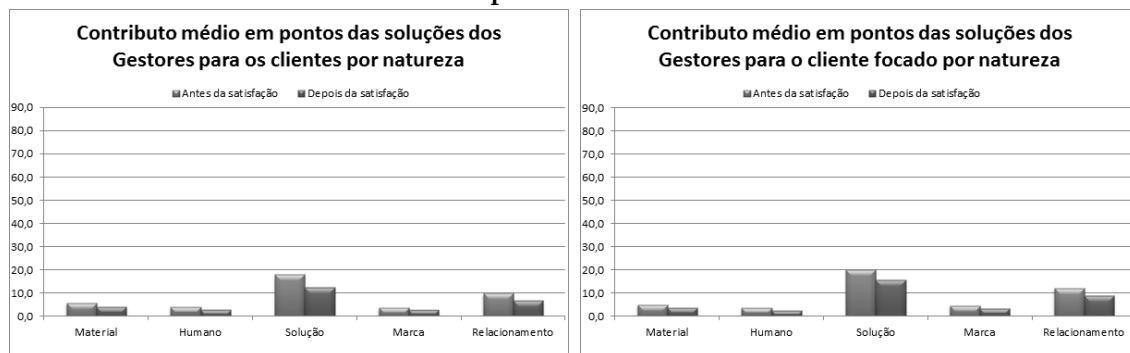
Gráfico 53 – Contributo médio em pontos das soluções da Vodafone para os Clientes por natureza

É possível ver que os níveis de contributo em pontos não divergem muito da distribuição vista através dos mesmos gráficos em percentual.

Através do Gráfico 54 (p. 310) é disponibilizado um comparativo dos contributos em pontos das soluções da Vodafone para os Clientes por natureza, depois da satisfação, cujas observações se assemelham ao seu equivalente em percentual.

Gráfico 54 – Comparativo dos contributos em pontos das soluções da Vodafone para os Clientes por natureza – depois da satisfação

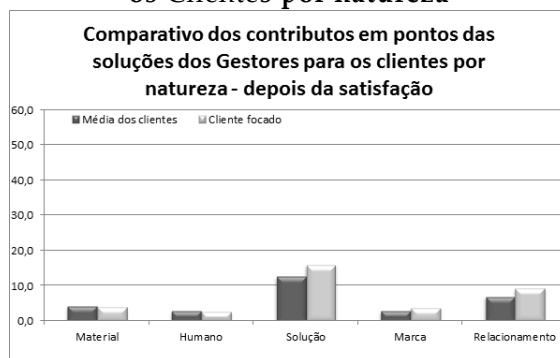
Os gráficos a seguir partem do mesmo Anexo 24 (p. 382), porém sob o ponto de vista do Cliente Empresarial focado e dos demais Clientes a respeito dos Gestores, antes e depois da satisfação.

Gráfico 55 – Contributo médio em pontos das soluções dos Gestores para os Clientes por natureza

Os gráficos apresentam uma similaridade no seu perfil, o que acaba por

dar boa consistência à informação obtida em relação aos Gestores.

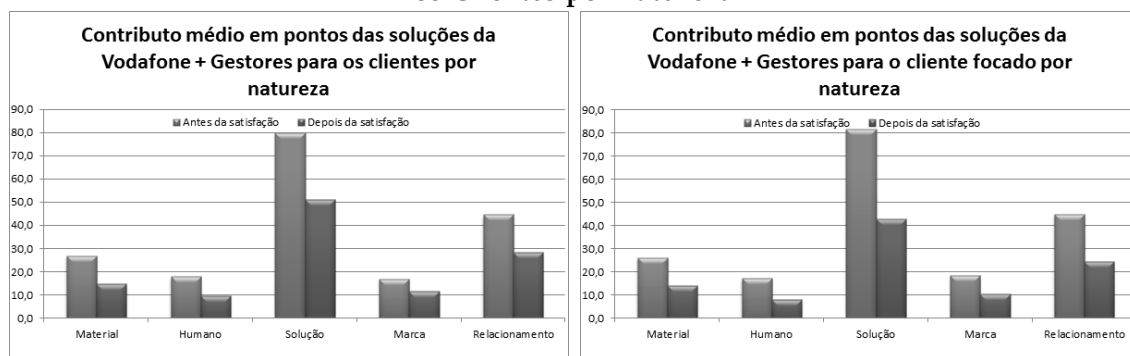
Gráfico 56 – Comparativo dos contributos em pontos das soluções da Vodafone para os Clientes por natureza



A afirmação feita anteriormente pode ser constatada através do apresentado pelo Gráfico 56 (p. 311).

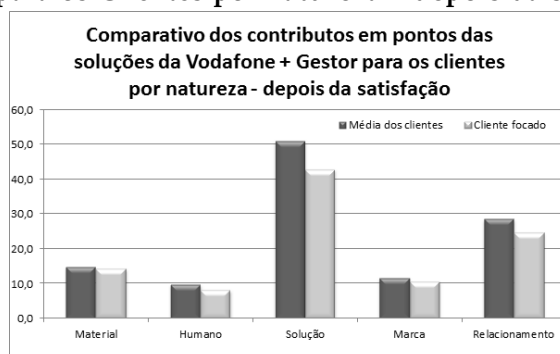
Os gráficos a seguir apresentam os níveis de contributo da Vodafone + Gestores, sob o ponto de vista do Cliente Empresarial focado e dos demais.

Gráfico 57 – Contributo médio em pontos das soluções da Vodafone + Gestores para os Clientes por natureza



É possível ver que os volumes de pontos não são muito diferentes, como a própria visão em percentual já sinalava, de forma que o resultado do gráfico a seguir não representa surpresa.

Gráfico 58 – Comparativo dos contributos em pontos das soluções da Vodafone + Gestor para os Clientes por natureza – depois da satisfação



Na sequência a abordagem continua a ser em relação à natureza, mas sob o ponto de vista dos Gestores em relação aos contributos da Vodafone.

9.2.2.4.3. *Naturezas em percentual – Gestor*

Através da Tabela 86 (p. 312) é possível visualizar os contributos em percentual das soluções da Vodafone para os Gestores, por natureza.

Tomando como origem os dados constantes na Tabela 86 (p. 312), são apresentados pelo Gráfico 59 (p. 313) os contributos em percentual, sob o ponto de vista do Gestor focado e dos demais Gestores.

Através do

Gráfico 60 (p. 313) é apresentado o comparativo dos contributos em percentual das soluções da Vodafone para os Gestores por natureza, onde é possível constatar o mesmo perfil visto anteriormente.

Tabela 86 – Contributo em percentual das soluções da Vodafone para os Gestores por natureza

Contributo em percentual das soluções da Vodafone para os gestores por natureza NT03													
CliID		Fornecedor focado: Vodafone											
		Antes Satisfação						Depois Satisfação					
		Mat	Hum	Sol	Mrc	Rel	Soma	Mat	Hum	Sol	Mrc	Rel	Soma
*GC250-1440	GC	9,8	5,3	31,0	4,3	12,7	63,1	4,4	2,4	20,1	3,3	8,3	38,4
GC172-4081	GC	5,4	7,3	27,5	7,9	17,7	65,8	2,4	3,0	22,9	7,4	13,9	49,7
GC218-3035	GC	9,0	3,0	33,9	5,5	12,4	63,9	5,2	1,3	24,7	4,8	10,4	46,4
GC222-6884	GC	3,9	3,5	31,7	5,3	17,1	61,5	1,7	2,0	27,7	4,6	14,3	50,4
GC319-7969	GC	3,5	2,0	30,9	11,7	15,4	63,4	1,7	1,6	19,3	9,3	11,4	43,2
GC332-9062	GC	7,6	0,0	30,5	8,5	16,8	63,4	4,1	0,0	21,1	6,6	11,7	43,5
GC397-7408	GC	3,6	5,8	31,3	7,6	15,9	64,2	1,5	3,7	19,6	5,0	10,6	40,4
GC419-7284	GC	4,5	5,7	28,4	9,5	17,6	65,6	3,1	3,2	19,8	5,7	11,3	43,1
GC575-1551	GC	9,9	2,8	29,6	7,1	14,2	63,4	4,0	1,3	25,7	6,0	12,3	49,4
GC626-7904	GC	9,9	0,0	28,5	8,1	17,3	63,8	4,5	0,0	22,9	7,1	14,9	49,4
GC675-4957	GC	6,0	3,6	31,1	7,3	14,9	62,9	2,7	1,5	24,0	6,1	11,3	45,7
GC679-2079	GC	8,3	3,2	30,9	9,5	14,6	66,6	4,4	2,3	20,3	6,3	9,4	42,7
GC761-6896	GC	5,2	1,5	29,6	4,8	23,2	64,3	2,9	0,7	19,9	3,2	15,5	42,1
GC770-1031	GC	8,5	6,6	28,3	8,0	13,0	64,5	5,9	3,3	18,9	5,7	8,9	42,7
GC872-5046	GC	5,5	2,7	38,0	3,0	19,9	69,1	2,6	1,7	26,6	2,4	14,5	47,9
GC897-4827	GC	8,3	6,4	28,1	6,6	16,0	65,4	4,0	3,4	19,3	4,8	10,8	42,2
GC919-5882	GC	5,5	0,0	31,2	4,2	25,6	66,4	2,9	0,0	20,9	2,9	13,8	40,5
Min		3,5	0,0	27,5	3,0	12,4	61,5	1,5	0,0	18,9	2,4	8,3	38,4
Max		9,9	7,3	38,0	11,7	25,6	69,1	5,9	3,7	27,7	9,3	15,5	50,4
Média		6,7	3,5	30,6	7,0	16,7	64,5	3,4	1,9	22,0	5,4	12,0	44,6
Participação		10,4%	5,4%	47,4%	10,8%	25,9%	100,0%	7,7%	4,2%	49,3%	12,0%	26,8%	100,0%
Mediana		6,0	3,2	30,9	7,3	16,0	64,2	3,1	1,7	20,9	5,7	11,4	43,2
Desvio Padrão		2,3	2,4	2,5	2,2	3,5	1,8	1,3	1,2	2,8	1,8	2,2	3,7
Amplitude	Pts.	6,5	7,3	10,5	8,7	13,2	7,6	4,4	3,7	8,8	6,8	7,2	12,0
Max e Min	%	65,0%	100,0%	27,7%	74,4%	51,6%	11,0%	75,0%	100,0%	31,8%	73,8%	46,3%	23,7%

Gráfico 59 – Contributo médio percentual das soluções da Vodafone para os Gestores por natureza

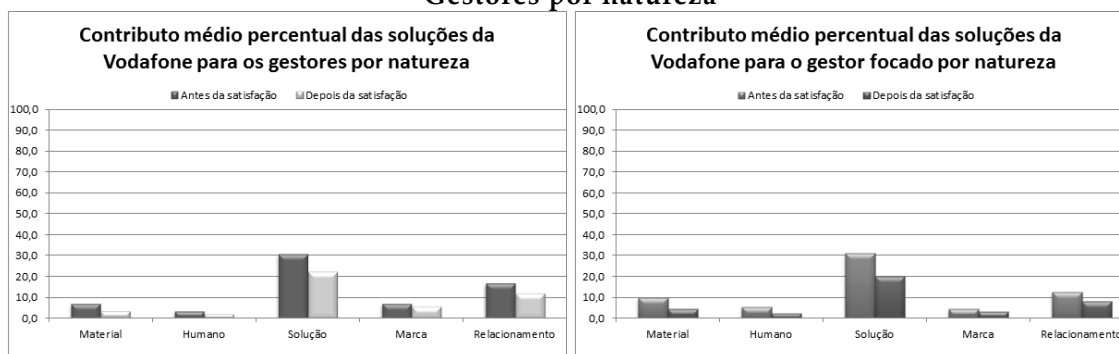
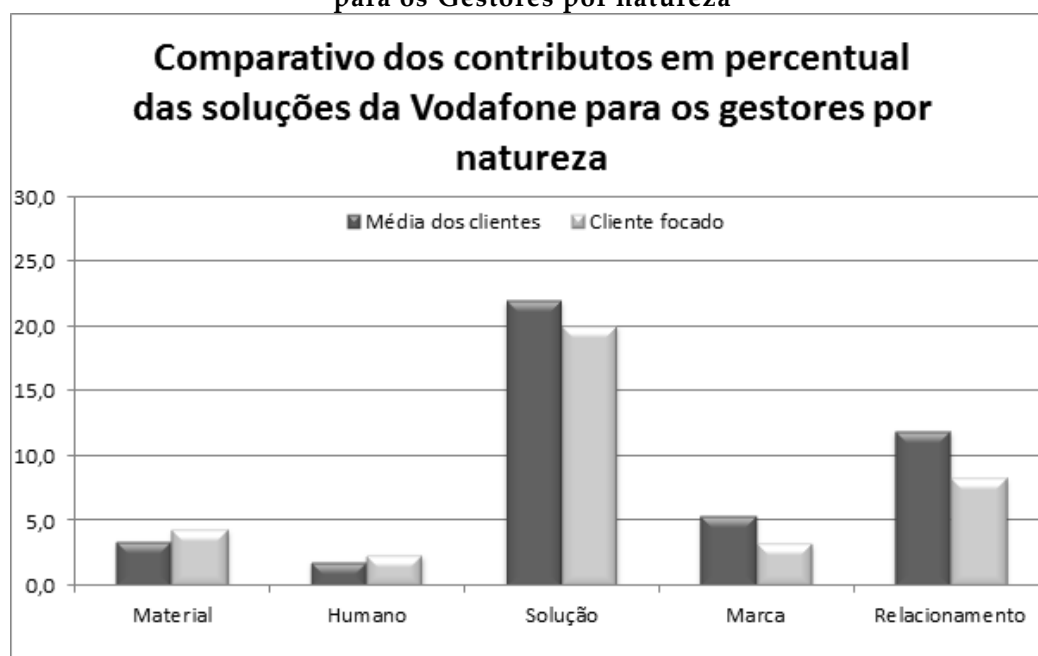


Gráfico 60 – Comparativo dos contributos em percentual das soluções da Vodafone para os Gestores por natureza



O próximo item apresenta a análise dos contributos por natureza em pontos e segundo a ótica dos Gestores.

9.2.2.4.4. Naturezas em pontos – Gestor

Através da Tabela 87 (p. 314) é possível visualizar os contributos em pontos das soluções da Vodafone para os Gestores, por natureza.

Tendo como origem os dados constantes na Tabela 87 (p. 314), são apresentados a seguir os contributos em pontos, sob o ponto de vista do Gestor focado e dos demais Gestores.

O Gráfico 62 (p. 314) mostra o comparativo dos contributos em pontos das soluções da Vodafone para os Gestores por natureza.

Tabela 87 – Contributo em pontos das soluções da Vodafone para os Gestores por natureza

Contributo em pontos das soluções da Vodafone para os gestores por natureza NT04													
CliID		Fornecedor focado: Vodafone											
		Antes Satisfação						Depois Satisfação					
		Mat	Hum	Sol	Mrc	Rel	Soma	Mat	Hum	Sol	Mrc	Rel	Soma
*GC250-1440	GC	20,7	12,8	58,3	10,6	30,5	132,9	9,2	6,8	38,6	8,0	19,5	81,9
GC172-4081	GC	18,7	13,6	55,5	12,9	36,0	136,7	8,0	5,6	46,7	12,1	27,8	100,3
GC218-3035	GC	17,4	12,4	60,7	12,7	30,6	133,8	9,9	5,5	43,9	11,1	24,8	95,1
GC222-6884	GC	20,2	11,3	54,8	11,7	31,8	129,8	7,8	5,6	45,8	10,2	26,5	96,0
GC319-7969	GC	18,7	13,1	54,2	13,3	33,3	132,6	7,9	9,5	34,3	10,6	24,6	86,9
GC332-9062	GC	19,0	12,8	54,1	13,7	32,3	131,9	8,6	8,0	37,1	10,8	23,2	87,8
GC397-7408	GC	21,5	11,8	57,0	13,3	31,7	135,3	10,5	7,4	35,5	8,7	20,0	82,1
GC419-7284	GC	18,0	11,0	57,8	14,3	31,5	132,6	11,7	5,0	38,1	8,8	19,9	83,5
GC575-1551	GC	18,2	13,1	61,1	11,4	29,8	133,6	7,7	5,7	51,2	9,7	24,6	99,0
GC626-7904	GC	21,5	12,3	54,8	12,0	35,0	135,6	9,7	7,7	43,2	10,6	30,0	101,1
GC675-4957	GC	18,5	13,8	58,7	11,6	30,8	133,4	7,9	5,2	44,3	9,7	22,4	89,4
GC679-2079	GC	20,6	12,7	61,0	12,8	36,4	143,5	10,9	7,5	40,2	8,5	23,9	91,1
GC761-6896	GC	17,5	12,6	60,1	9,4	36,4	136,0	9,2	7,1	42,3	6,2	24,1	89,0
GC770-1031	GC	17,6	11,9	62,4	11,8	31,4	135,1	12,4	5,8	42,5	8,3	22,0	90,9
GC872-5046	GC	20,5	14,7	64,3	11,6	32,1	143,2	10,5	8,6	44,3	9,4	22,6	95,4
GC897-4827	GC	17,7	13,6	57,9	13,7	35,0	137,9	8,5	7,1	39,9	9,9	23,4	88,8
GC919-5882	GC	17,6	13,4	56,9	13,3	35,7	136,9	8,8	5,2	37,7	9,2	19,1	80,0
Min		17,4	11,0	54,1	9,4	29,8	129,8	7,7	5,0	34,3	6,2	19,1	80,0
Max		21,5	14,7	64,3	14,3	36,4	143,5	12,4	9,5	51,2	12,1	30,0	101,1
Média		19,1	12,8	58,2	12,4	33,0	135,3	9,4	6,7	41,5	9,5	23,4	90,5
Participação		14,1%	9,4%	43,0%	9,1%	24,4%	100,0%	10,3%	7,4%	45,9%	10,5%	25,9%	100,0%
Mediana		18,7	12,8	57,9	12,7	32,1	135,1	9,2	6,8	42,3	9,7	23,4	89,4
Desvio Padrão		1,5	0,9	3,0	1,3	2,3	3,6	1,4	1,4	4,4	1,4	3,0	6,5
Amplitude		Pts.	4,1	3,7	10,2	4,9	6,6	13,7	4,7	4,6	16,9	5,9	21,2
Max e Min		%	19,1%	25,2%	15,9%	34,3%	18,1%	9,5%	38,1%	47,9%	33,0%	48,7%	20,9%

Gráfico 61 – Contributo médio em pontos das soluções da Vodafone para os Gestores por natureza

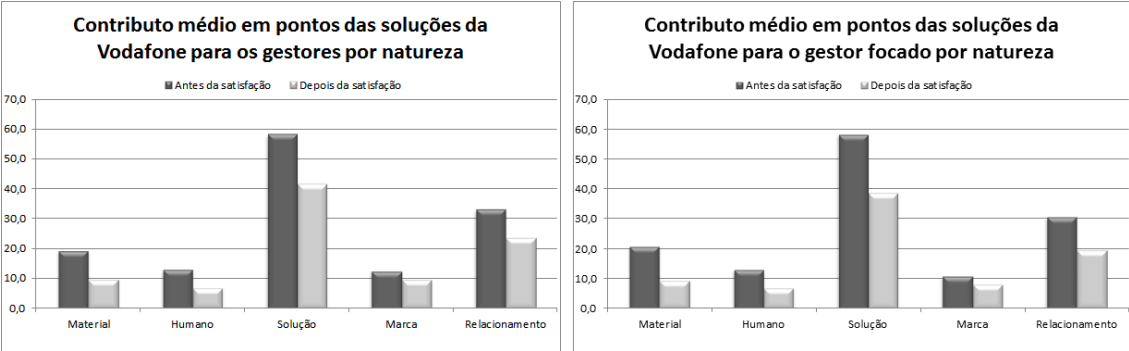
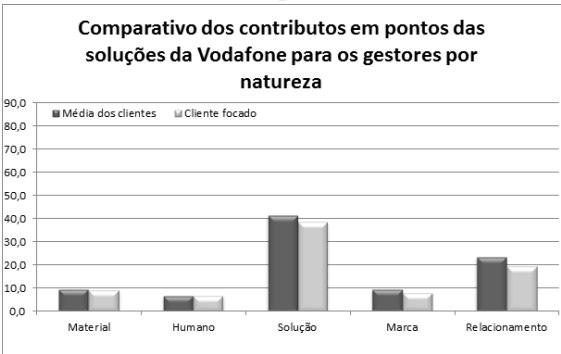


Gráfico 62 – Comparativo dos contributos em pontos das soluções da Vodafone para os Gestores por natureza



9.2.2.4.5. Conclusões

A possibilidade de avaliar o nível de contributo da solução e qual o seu destino no Cliente, se constitui em informação valiosa tanto para o planeamento Estratégico do mesmo, como no controlo dos resultados, já que daí é possível medir a eficácia da sua implementação. Naturalmente que ao conhecer o nível de contributo da solução por segmento de mercado, e conhecendo a importância da solução, é possível implementar aperfeiçoamentos e até mesmo criar soluções que atendam de forma mais eficaz cada um deles.

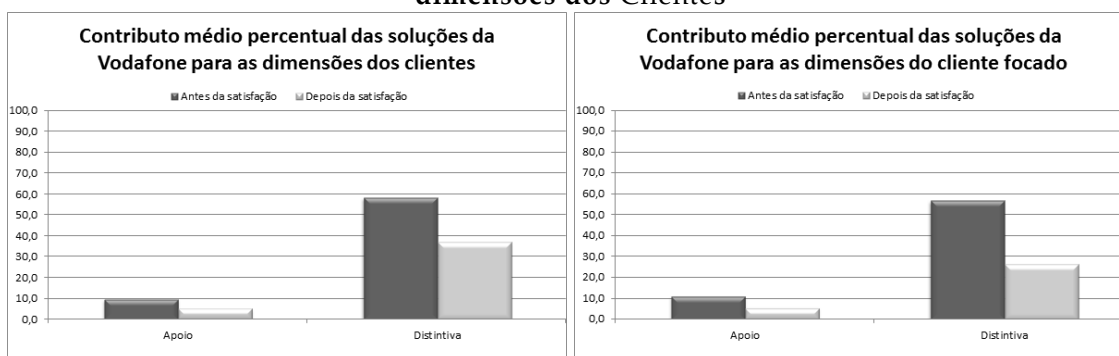
9.2.2.5. Dimensões

Considerando que Dimensão corresponde à origem ou destino básicos dos atributos de uma solução, podendo ser de Apoio ou Distintiva.

9.2.2.5.1. Dimensões em percentual – Cliente

O Anexo 25 (p. 383) apresenta o contributo em percentual das soluções da Vodafone para as dimensões dos Clientes.

Gráfico 63 – Contributo médio percentual das soluções da Vodafone para as dimensões dos Clientes



Os gráficos acima apresentam o contributo médio percentual das soluções da Vodafone para as dimensões dos Clientes, sob a ótica dos Clientes, antes e depois da satisfação.

Como é possível ver, para o universo pesquisado, os contributos da Operadora são muito mais importantes para a Dimensão Distintiva dos seus Clientes. Em outros termos, entre os Clientes pesquisados, os produtos e serviços da Operadora, fornecidos diretamente por ela, contribuem mais para as atividades que pertencem à Dimensão Distintiva.

Consolidando o apresentado pelos gráficos anteriores, os seguintes mostram os contributos de forma consolidada, ou seja, os contributos percebidos como advindos da Vodafone e dos Gestores, segundo os Clientes.

A seguir, o

Gráfico 65 (p. 316) traz os resultados do ponto de vista dos Gestores.

Gráfico 64 – Comparativo dos contributos em percentual das soluções da Vodafone para as dimensões dos Clientes

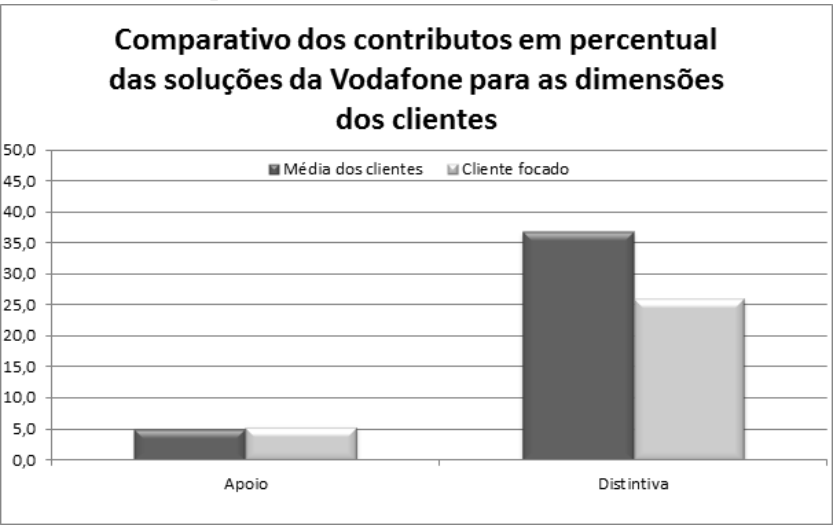
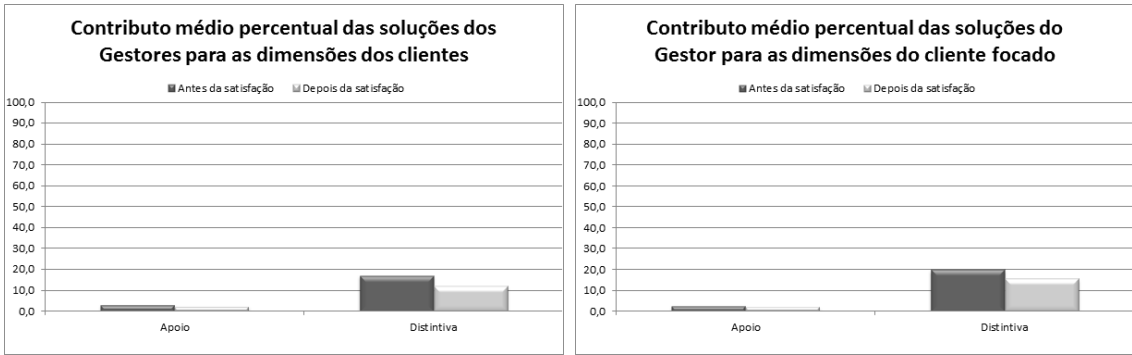


Gráfico 65 – Contributo médio percentual das soluções dos Gestores para as dimensões dos Clientes



O Gráfico 66 (p. 316) foca a visão dos Clientes sobre os contributos dos Gestores.

Gráfico 66 – Comparativo dos contributos em percentual das soluções do Gestor para as dimensões dos Clientes

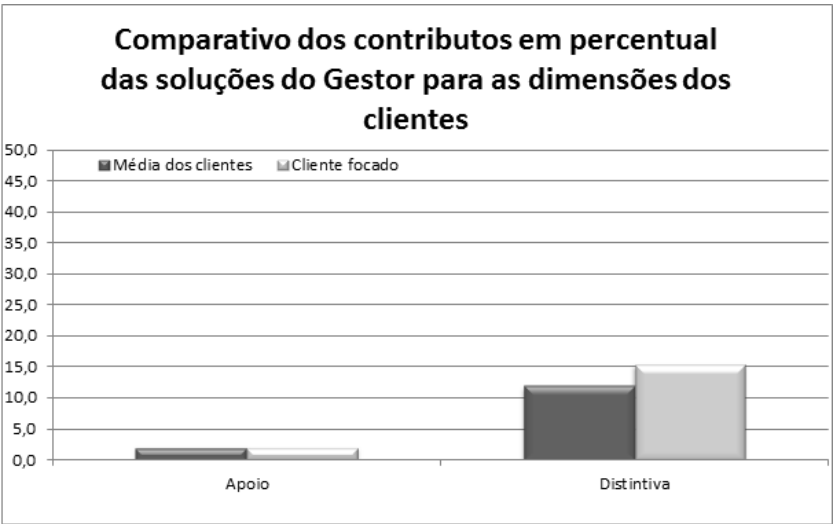
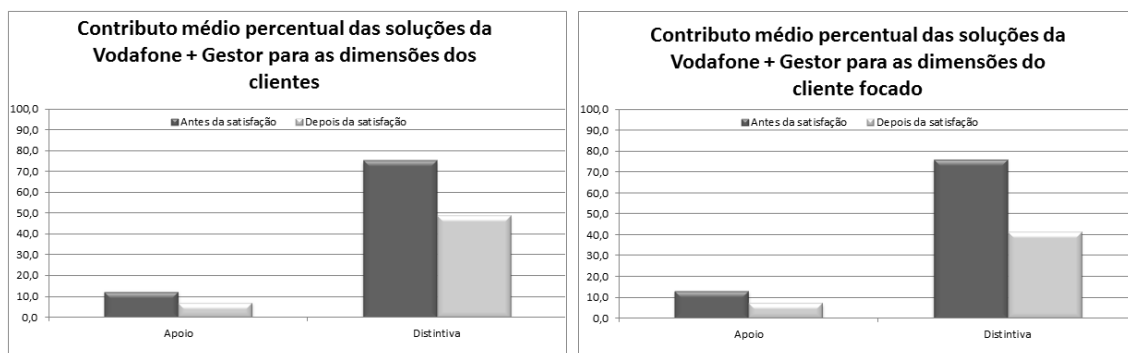
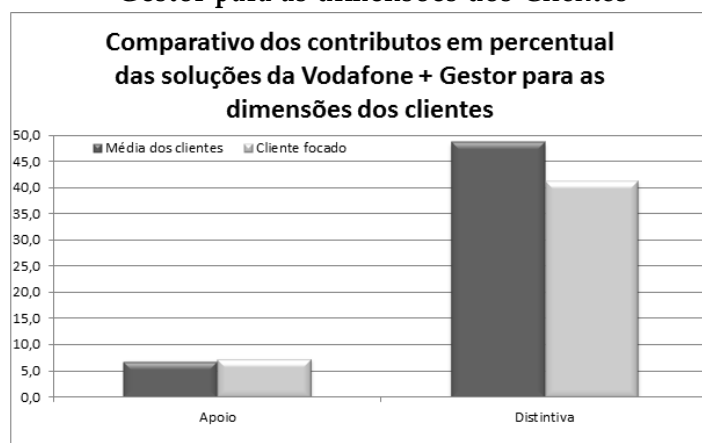


Gráfico 67 – Contributo médio percentual das soluções da Vodafone + Gestores para as dimensões dos Clientes

Através Gráfico 68 (p. 317) é possível ver que há um acentuado desnível nos contributos oriundos do Cliente Empresarial focado em os demais Clientes.

Gráfico 68 – Comparativo dos contributos em percentual das soluções da Vodafone + Gestor para as dimensões dos Clientes

9.2.2.5.2. Dimensões em pontos – Cliente

O Anexo 26 (p. 384) apresenta os contributos em pontos das soluções da Vodafone para as dimensões dos Clientes. Os gráficos apresentados diferem dos anteriores pois apresentam os resultados em pontos da Vodafone, entre os Clientes (focado e demais Clientes).

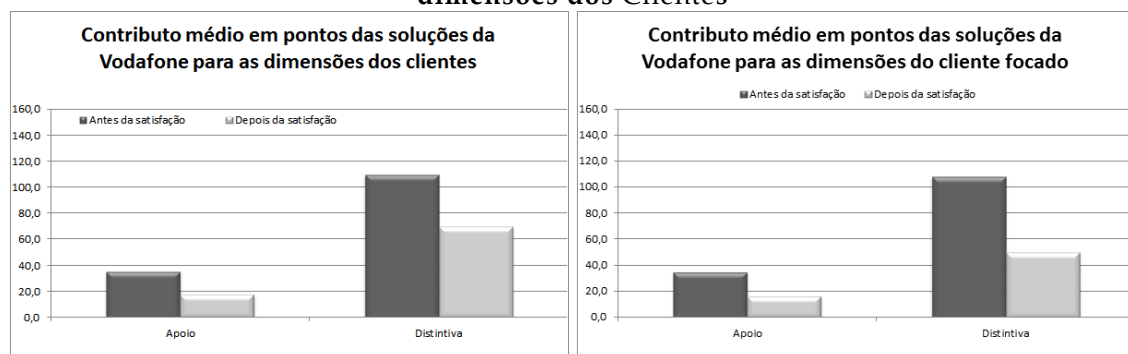
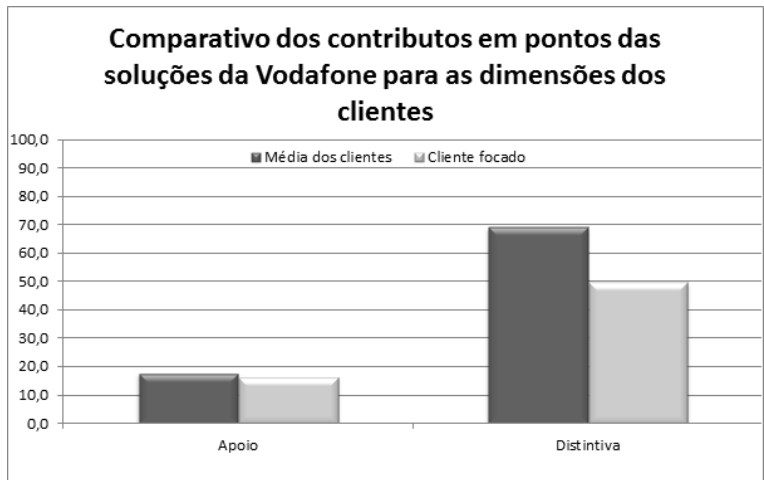
Gráfico 69 – Contributo médio em pontos das soluções da Vodafone para as dimensões dos Clientes

Gráfico 70 – Comparativo dos contributos em pontos das soluções da Vodafone para as dimensões dos Clientes



Seguem os resultados segundo os Clientes em relação aos Gestores.

Gráfico 71 – Contributo médio em pontos das soluções dos Gestores para as dimensões dos Clientes

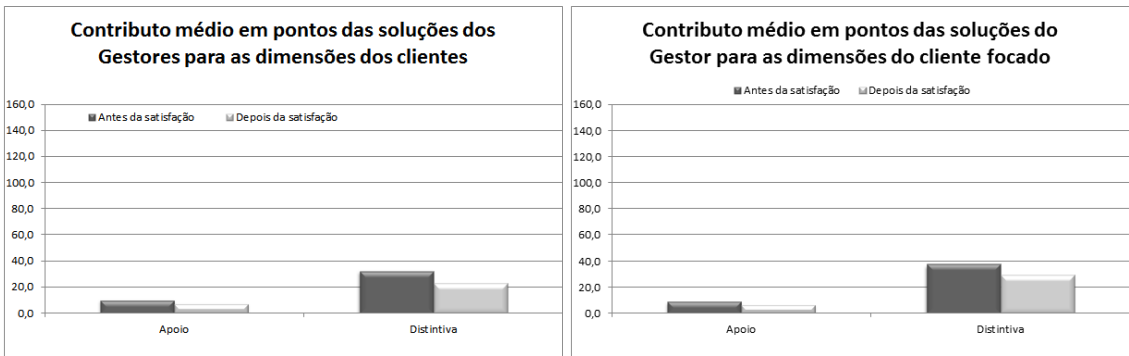
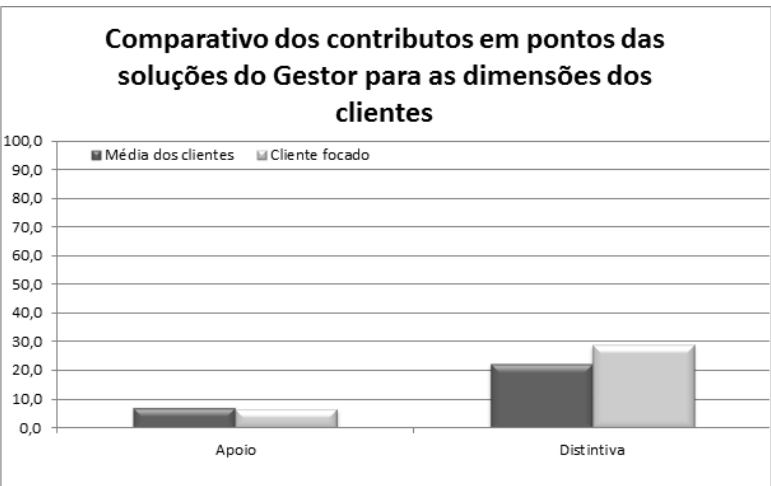
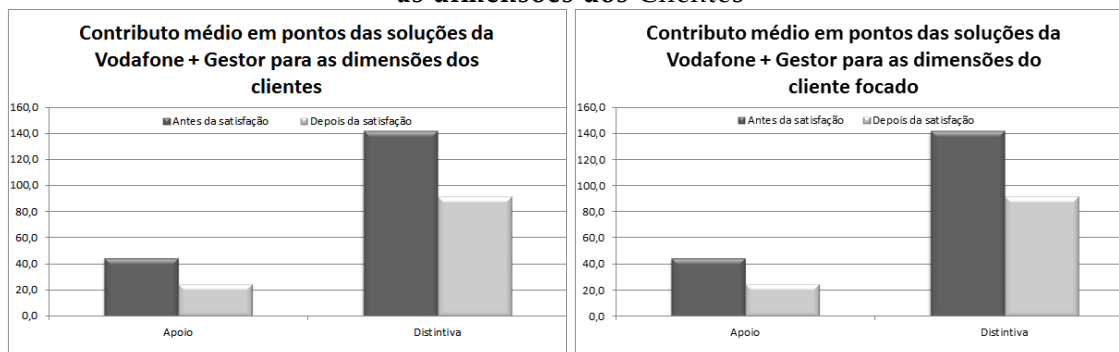
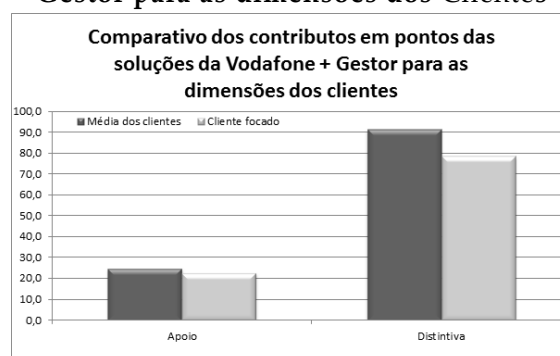


Gráfico 72 – Comparativo dos contributos em pontos das soluções do Gestor para as dimensões dos Clientes



A seguir os resultados em relação à Vodafone + Gestores.

Gráfico 73 – Contributo médio em pontos das soluções da Vodafone + Gestores para as dimensões dos Clientes**Gráfico 74 – Comparativo dos contributos em pontos das soluções da Vodafone + Gestor para as dimensões dos Clientes**

9.2.2.5.3. Dimensões em percentual – Gestor

A Tabela 88 (p. 319) apresenta os resultados em termos de contributos em percentual das soluções da Vodafone para as dimensões dos Gestores.

Tabela 88 – Contributo em percentual das soluções da Vodafone para as dimensões dos Gestores

Contributo em percentual das soluções da Vodafone para as dimensões dos gestores								
DM03								
CliID	Fornecedor focado: Vodafone							
	Antes Satisfação			Depois Satisfação				Var.
	Apoio	Distint	Soma	Apoio	Distint	Soma	Var.	
*GC250-1440	GC	15,0	48,0	63,1	6,8	31,7	38,4	-39,1%
GC172-4081	GC	12,7	53,1	65,8	5,5	44,2	49,7	-24,5%
GC218-3035	GC	12,0	51,8	63,9	6,5	39,9	46,4	-27,4%
GC222-6884	GC	7,4	54,1	61,5	3,7	46,7	50,4	-18,1%
GC319-7969	GC	5,4	57,9	63,4	3,2	39,9	43,2	-31,8%
GC332-9062	GC	7,6	55,8	63,4	4,1	39,5	43,5	-31,3%
GC397-7408	GC	9,4	54,9	64,2	5,2	35,2	40,4	-37,1%
GC419-7284	GC	10,2	55,4	65,6	6,3	36,8	43,1	-34,2%
GC575-1551	GC	12,6	50,8	63,4	5,4	44,0	49,4	-22,2%
GC626-7904	GC	9,9	53,9	63,8	4,5	44,9	49,4	-22,5%
GC675-4957	GC	9,6	53,3	62,9	4,3	41,4	45,7	-27,4%
GC679-2079	GC	11,6	55,0	66,6	6,7	36,0	42,7	-35,9%
GC761-6896	GC	6,7	57,6	64,3	3,6	38,5	42,1	-34,5%
GC770-1031	GC	15,1	49,4	64,5	9,2	33,5	42,7	-33,8%
GC872-5046	GC	8,2	60,9	69,1	4,4	43,5	47,9	-30,8%
GC897-4827	GC	14,8	50,7	65,4	7,4	34,8	42,2	-35,6%
GC919-5882	GC	5,5	60,9	66,4	2,9	37,5	40,5	-39,1%
Min		5,4	49,4	61,5	2,9	33,5	40,4	-18,1%
Max		15,1	60,9	69,1	9,2	46,7	50,4	-39,1%
Média		9,9	54,7	64,6	5,2	39,8	44,9	-30,4%
Mediana		9,8	54,5	64,3	4,8	39,7	43,4	-31,6%
Desvio Padrão		3,0	3,4	1,8	1,7	4,0	3,4	6,1
Amplitude		9,6	11,5	7,6	6,2	13,2	10,0	-21,0%

Os gráficos seguintes mostram os resultados em percentual da tabela.

Gráfico 75 – Contributo médio percentual das soluções da Vodafone para as dimensões dos Gestores

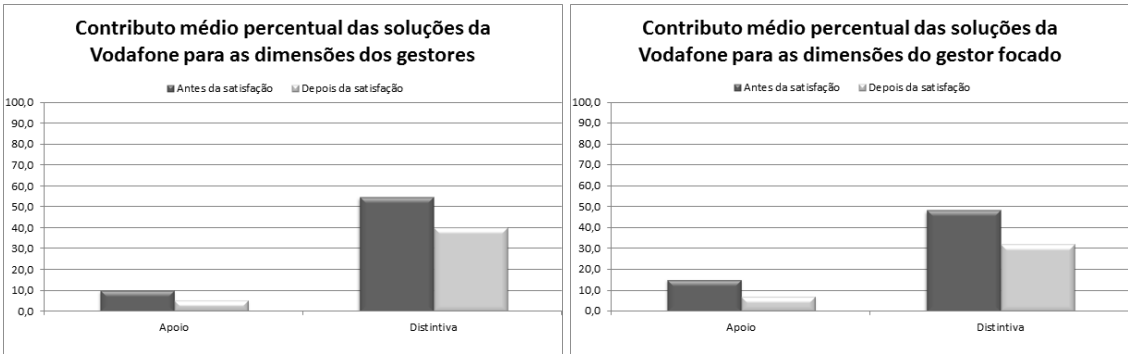
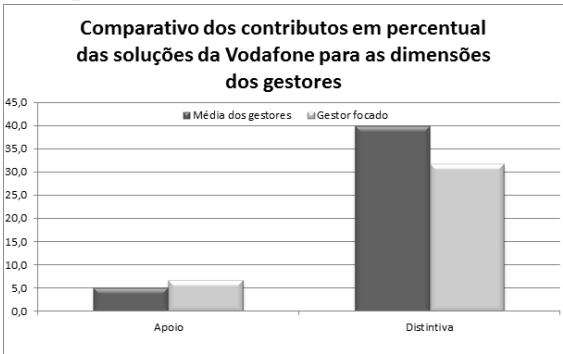


Gráfico 76 – Comparativo dos contributos em percentual das soluções da Vodafone para as dimensões dos Gestores



9.2.2.5.4. Dimensões em pontos – Gestor

A Tabela 89 (p. 320) e os gráficos apresentam os contributos em pontos das soluções da Vodafone para as dimensões dos Gestores.

Tabela 89 – Contributo da Vodafone para os Gestores, segundo as dimensões e em pontos

Contributo em pontos das soluções da Vodafone para as dimensões dos gestores										DM04
CliID		Fornecedor focado: Vodafone								
		Antes Satisfação			Depois Satisfação					
		Apoio	Distint	Soma	Apoio	Distint	Soma	Var.		
*GC250-1440	GC	33,5	99,4	132,9	15,9	66,0	81,9	-38,3%		
GC172-4081	GC	32,3	104,4	136,7	13,7	86,6	100,3	-26,6%		
GC218-3035	GC	29,8	104,0	133,8	15,3	79,8	95,1	-28,9%		
GC222-6884	GC	31,5	98,3	129,8	13,4	82,6	96,0	-26,1%		
GC319-7969	GC	31,8	100,8	132,6	17,4	69,5	86,9	-34,5%		
GC332-9062	GC	31,8	100,1	131,9	16,6	71,2	87,8	-33,5%		
GC397-7408	GC	33,3	102,0	135,3	17,9	64,2	82,1	-39,3%		
GC419-7284	GC	29,0	103,6	132,6	16,7	66,8	83,5	-37,0%		
GC575-1551	GC	31,3	102,3	133,6	13,4	85,6	99,0	-25,9%		
GC626-7904	GC	33,8	101,8	135,6	17,4	83,7	101,1	-25,4%		
GC675-4957	GC	32,3	101,1	133,4	13,1	76,4	89,4	-33,0%		
GC679-2079	GC	33,3	110,2	143,5	18,4	72,6	91,1	-36,5%		
GC761-6896	GC	30,1	105,9	136,0	16,4	72,7	89,0	-34,5%		
GC770-1031	GC	29,5	105,6	135,1	18,1	72,8	90,9	-32,7%		
GC872-5046	GC	35,2	108,0	143,2	19,1	76,3	95,4	-33,4%		
GC897-4827	GC	31,3	106,6	137,9	15,6	73,2	88,8	-35,6%		
GC919-5882	GC	31,0	105,9	136,9	14,0	66,0	80,0	-41,6%		
Min		29,0	98,3	129,8	13,1	64,2	80,0	-25,4%		
Max		35,2	110,2	143,5	19,1	86,6	101,1	-41,6%		
Média		31,7	103,8	135,5	16,0	75,0	91,0	-32,8%		
Mediana		31,7	103,8	135,2	16,5	73,0	90,2	-33,4%		
Desvio Padrão		1,7	3,1	3,7	2,0	7,0	6,4	4,9		
Amplitude		6,2	11,9	13,7	6,0	22,4	21,2	-16,2%		

Gráfico 77 – Contributo médio em pontos das soluções da Vodafone para as dimensões dos Gestores

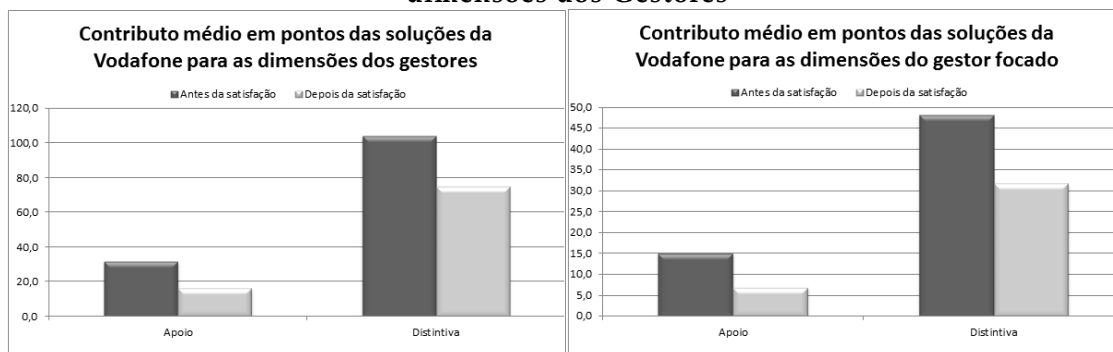
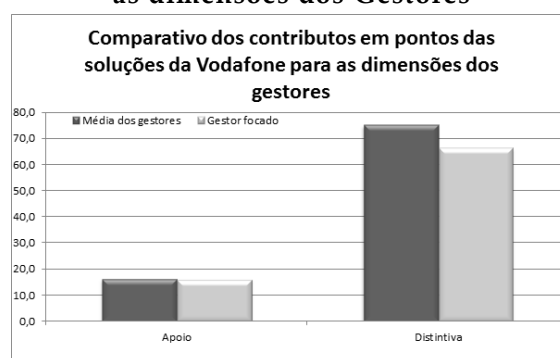


Gráfico 78 – Comparativo dos contributos em pontos das soluções da Vodafone para as dimensões dos Gestores



9.2.2.5.5. Conclusões

A possibilidade de se conhecer o nível de contributo da solução ao nível das dimensões do **Sistema de Criação de Contributos** do Cliente, permite conhecer o quanto o negócio ou produto do Cliente depende da solução do Fornecedor.

Inquestionavelmente, essa informação permite adotar um posicionamento junto ao mercado de forma mais realista e naturalmente mais adequada para o atingimento de maior competitividade.

9.2.2.6. Contributo para o Mercado

A identificação do nível de contributo para o mercado é o ponto fulcral deste trabalho, sendo que o desenvolvimento deste item representa a síntese dos resultados parciais que foram vistos nos itens anteriores deste capítulo.

Por esse motivo, grande parte dos comentários complementam os que foram feitos anteriormente, sendo que no tópico relativo às conclusões são feitos comentários bem mais extensos dos que os anteriores.

9.2.2.6.1. *Contributo total em percentual – Cliente*

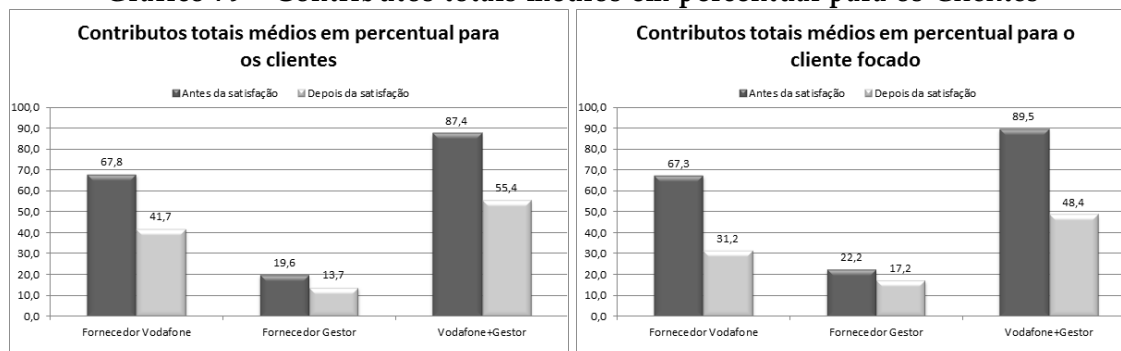
Para a análise do contributo para o mercado (CM) em percentual vê-se

no Anexo 27 (p. 385) os percentuais calculados por Cliente pesquisado.

A referida tabela apresenta, segundo a visão dos Clientes pesquisados, qual a participação percentual dos contributos dos produtos e serviços prestados pela Vodafone e pelo Gestor que o atende, na concretização dos objetivos do **Sistema de Criação de Contributos** do seu Cliente.

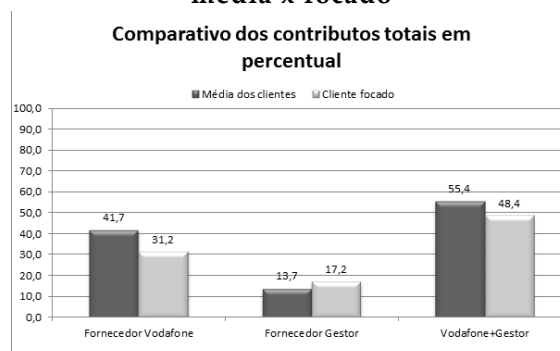
Os gráficos apresentam os contributos totais médios em percentual para o Cliente Empresarial focado e os demais Clientes, antes e depois da satisfação.

Gráfico 79 – Contributos totais médios em percentual para os Clientes



O Gráfico 80 (p. 322) apresenta um comparativo dos contributos totais em percentual entre o Cliente Empresarial focado e dos demais Clientes, sendo bastante similares os resultados obtidos para o Cliente Empresarial focado e para os demais Clientes.

Gráfico 80 – Comparativo dos contributos totais em percentual para os Clientes – média x focado



Como era de se esperar, o contributo da Vodafone para o **Sistema de Criação de Contributos** dos Clientes é bastante superior ao contributo dos Gestores.

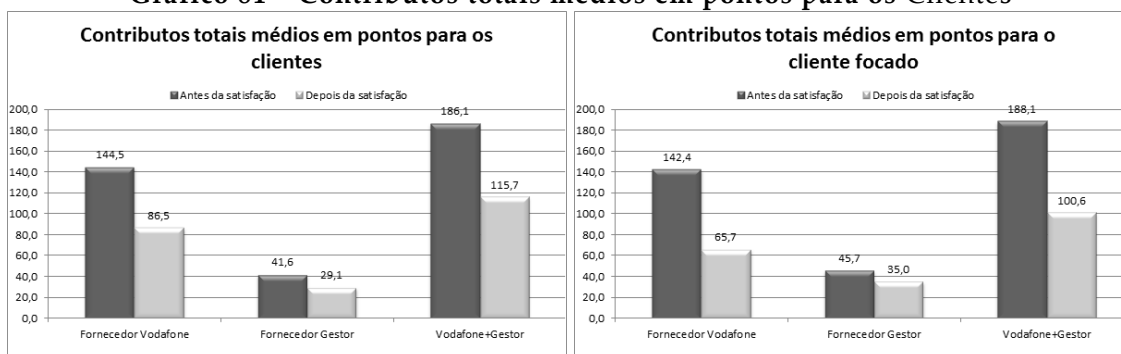
9.2.2.6.2. Contributos totais em pontos – Cliente

Para a análise do contributo para o mercado (CM) em pontos vê-se no Anexo 28 (p. 386) os pontos calculados por Cliente pesquisado.

Os pontos apresentados por essa tabela e gráficos que a seguem, apesar de não ser em percentual, como a anterior, podem ter um perfil bastante

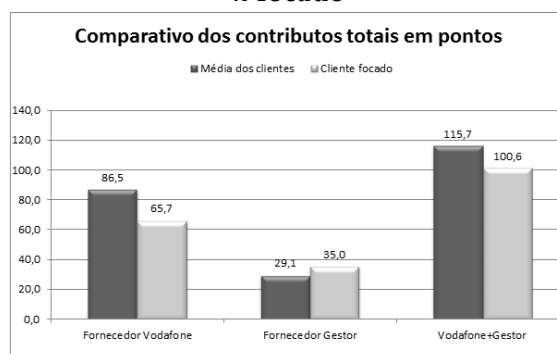
semelhante à primeira uma vez que os resultados diferem apenas no facto de que a anterior considera a importância dos macroatributos dos Clientes.

Gráfico 81 – Contributos totais médios em pontos para os Clientes



O Gráfico 82 (p. 323) apresenta um comparativo dos contributos totais em pontos entre o Cliente Empresarial focado e dos demais Clientes, sendo também bastante similares os resultados obtidos para o Cliente Empresarial focado e para os demais Clientes.

Gráfico 82 – Comparativo dos contributos totais em pontos para os Clientes – média x focado



A exemplo do visto no item anterior, mesmo em pontos, o contributo da Vodafone para o **Sistema de Criação de Contributos** dos Clientes é bastante superior ao contributo dos Gestores.

9.2.2.6.3. Contributo totais em percentual – Gestor

A Tabela 90 (p. 324) apresenta o contributo total da Vodafone para os Gestores, em percentual e antes e depois da satisfação.

O contributo total em percentual representa em quanto os contributos disponibilizados pela Vodafone participam do **Sistema de Criação de Contributos** dos Gestores.

Seria equivocado supor que esses percentuais devessem estar próximos de 100%, mesmo se fosse considerado que os Gestores atuassem em regime de exclusividade para a Vodafone.

Ocorre que os Gestores Empresariais não são revendedores, mas

representam a Vodafone. Eles atuam como um canal desta e, portanto, por mais que eles reflitam a imagem e disponibilizem os produtos e serviços da representada para o mercado, seu sucesso depende fortemente das suas capacidades como organização independente daqueles que representam. Entre essas capacidades estão a de gerir administrativa e financeiramente o negócio, recrutamento, seleção, gestão e formação da equipa de vendas, pesquisa e desenvolvimento de novos Clientes, entre outros.

Tabela 90 – Contributo total da Vodafone para os Gestores, em percentual

Contributos totais em percentual para os gestores					CM03
Clientes		Fornecedor focado: Vodafone			
		Antes	Depois	Var±	
*GC250-1440	GC	63,1	38,4	-39,1%	
GC172-4081	GC	65,8	49,7	-24,5%	
GC218-3035	GC	63,9	46,4	-27,4%	
GC222-6884	GC	61,5	50,4	-18,1%	
GC319-7969	GC	63,4	43,2	-31,8%	
GC332-9062	GC	63,4	43,5	-31,3%	
GC397-7408	GC	64,2	40,4	-37,1%	
GC419-7284	GC	65,6	43,1	-34,2%	
GC575-1551	GC	63,4	49,4	-22,2%	
GC626-7904	GC	63,8	49,4	-22,5%	
GC675-4957	GC	62,9	45,7	-27,4%	
GC679-2079	GC	66,6	42,7	-35,9%	
GC761-6896	GC	64,3	42,1	-34,5%	
GC770-1031	GC	64,5	42,7	-33,8%	
GC872-5046	GC	69,1	47,9	-30,8%	
GC897-4827	GC	65,4	42,2	-35,6%	
GC919-5882	GC	66,4	40,5	-39,1%	
Min		61,5	38,4	-18,1%	
Max		69,1	50,4	-39,1%	
Média		64,5	44,6	-30,9%	
Mediana		64,2	43,2	-31,8%	
Desvio Padrão		11,1	11,4	6,1%	
Amplitude Total		7,6	12,0	-21,0%	

Pelos motivos expostos, não se justifica a Vodafone ter uma importância média de 44,6% para o **Sistema de Criação de Contributos** dos Gestores, conforme demonstrado no Gráfico 83 (p. 326), enquanto para os Clientes a Vodafone representa 41,7%, o Gestor representa 13,7% e os dois, Vodafone e Gestor representam 55,4%, conforme demonstrado no Gráfico 79 (p. 322).

Claramente há aqui uma incongruência apontada pela pesquisa, que muito provavelmente tenha origem na metodologia adotada para a obtenção da importância relativa dos atributos, na escala de 0 a 10, para o **Sistema de Criação de Contributos** do pesquisado.

Apesar de toda a informação prestada ao pesquisado durante o processo, não foi desconsiderado o risco decorrente da metodologia possível de ser aplicada.

Sabe-se que nesses casos é recomendável que sejam utilizados métodos

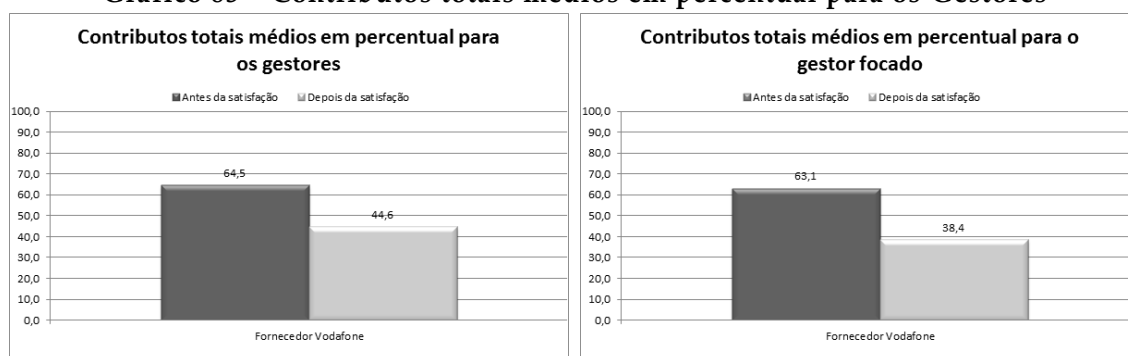
como o de Análise Conjunta dos fatores, que ao final, pela comparação dois-a-dois, obtem-se a importância relativa entre eles. Uma desvantagem desse método é que por mais estruturado e adequado que o processo seja, ela ainda acaba por ser mais demorado do que outros métodos alternativos. Anderson et al. (1993, p. 3) parecem compartilhar dessa opinião quando dizem que: *"Focus group value assessments and importance ratings are the most widely-used methods, while conjoint analysis, though used less frequently, has the highest percentage of judged successful applications"*.

Anderson et al. (1993, p. 9) ainda explicam o entendimento sobre o método nos seguintes termos: *"Conjoint or Tradeoff analysis. In a field research survey, respondents are asked to evaluate a set of potential product offerings in terms of their firm's purchase preference for each of the offerings. Each offering consists of an array of attributes or features, and the levels of these attributes are systematically varied within the set of offerings. Respondents provide a purchase preference rating (or ranking) for the offerings. Statistical analysis is then used to decompose these ratings into the value (part-worth) that the respondent places on each level of each attribute. The range of these values for the levels of each attribute determines the relative value of attributes themselves"*.

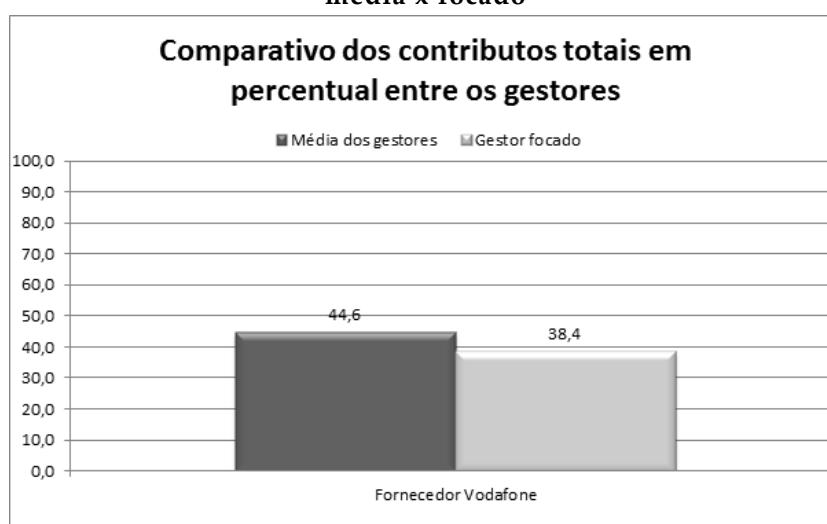
Conhecidas as vantagens do método de Análise Conjunta, foi desenvolvida uma primeira versão do software de coleta de dados da pesquisa com essa técnica. No entanto, no pré-teste, apesar do processo de indicação das importâncias relativas dos atributos ter ficado bastante prático e intuitivo, o volume de comparações acabava por prolongar demasiadamente a intervenção do pesquisado, o que certamente conduziria a desistências no decorrer do processo. Por esse motivo essa primeira não foi aplicada.

Entre a precisão e a obtenção de alguma resposta que permitisse testar os conceitos propostos, optou-se pela alternativa de pergunta direta do nível de importância dentre de uma escala de 0 a 10. Essa decisão abriu espaço para que surgisse uma variação no nível de precisão das respostas entre os Gestores Empresariais e os Empresários, tendo em vista que de uma maneira geral o nível de complexidade das organizações dos Gestores Empresariais, pelo facto de ter que adotar um Modelo de Gestão prescrito pela Vodafone, tenda a ser menos exigente do que os Clientes, cujas organizações necessitam adotar seu próprio Modelo de Gestão para sobreviver no mercado. Naturalmente, isso, na prática pode resultar em respondentes dos Clientes tenham uma melhor visão do objetivo da pesquisa do que os respondentes dos Gestores, o que resultaria em maior precisão nas respostas às perguntas.

Quanto aos Clientes, esses claramente sobrevalorizaram a importância das comunicações e de seus Fornecedores desse serviço, mas parecem ter descuidado da necessidade de comparação deles em relação a todos os outros recursos e competências que se utilizam para atingir seus objetivos.

Gráfico 83 – Contributos totais médios em percentual para os Gestores

Através do Gráfico 84 (p. 326) é possível visualizar um comparativo entre os contributos totais em percentual médio para o Gestor focado e os demais Gestores, depois da satisfação.

Gráfico 84 – Comparativo dos contributos totais em percentual para os Gestores – média x focado

9.2.2.6.4. Contributos totais em pontos – Gestor

A Tabela 91 (p. 327) apresenta o contributo total da Vodafone para os Gestores, em pontos, antes e depois da satisfação.

A seguir, através do Gráfico 85 (p. 327) são apresentados os contributos totais médios em pontos da Vodafone para o Gestor focado e os demais Gestores.

Por sua vez, o Gráfico 86 (p. 328) apresenta o comparativo dos contributos totais em pontos da Vodafone entre os Gestor focado e os demais.

Como é possível ver pelo que foi apresentado, tanto o Gestor focado como os demais Gestores, não divergem de forma acentuada no que se refere à quantidade de contributos advindos da Vodafone. O contributo identificado pelo Gestor focado foi de 81,9 pontos, enquanto para os demais Gestores foi de 90,5 pontos.

Tabela 91 – Contributo total da Vodafone para os Gestores, em pontos

Contributos totais em pontos para os gestores		CM04		
Clientes		Fornecedor focado: Vodafone		
		Antes	Depois	Var±
*GC250-1440	GC	132,9	81,9	-38,3%
GC172-4081	GC	136,7	100,3	-26,6%
GC218-3035	GC	133,8	95,1	-28,9%
GC222-6884	GC	129,8	96,0	-26,1%
GC319-7969	GC	132,6	86,9	-34,5%
GC332-9062	GC	131,9	87,8	-33,5%
GC397-7408	GC	135,3	82,1	-39,3%
GC419-7284	GC	132,6	83,5	-37,0%
GC575-1551	GC	133,6	99,0	-25,9%
GC626-7904	GC	135,6	101,1	-25,4%
GC675-4957	GC	133,4	89,4	-33,0%
GC679-2079	GC	143,5	91,1	-36,5%
GC761-6896	GC	136,0	89,0	-34,5%
GC770-1031	GC	135,1	90,9	-32,7%
GC872-5046	GC	143,2	95,4	-33,4%
GC897-4827	GC	137,9	88,8	-35,6%
GC919-5882	GC	136,9	80,0	-41,6%
Min		129,8	80,0	-25,4%
Max		143,5	101,1	-41,6%
Média		135,3	90,5	-33,1%
Mediana		135,1	89,4	-33,5%
Desvio Padrão		23,2	22,8	4,9%
Amplitude Total		13,7	21,2	-16,2%

Gráfico 85 – Contributos totais médios em pontos para os Gestores

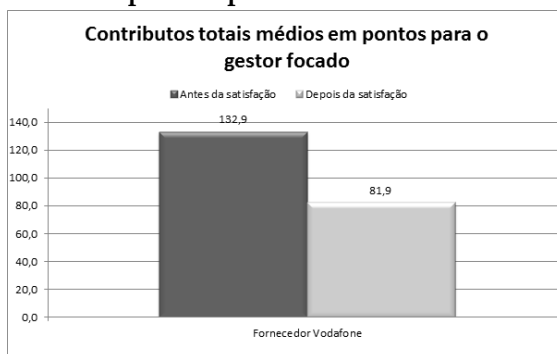
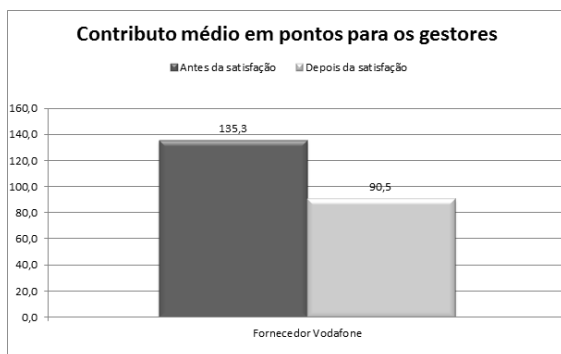
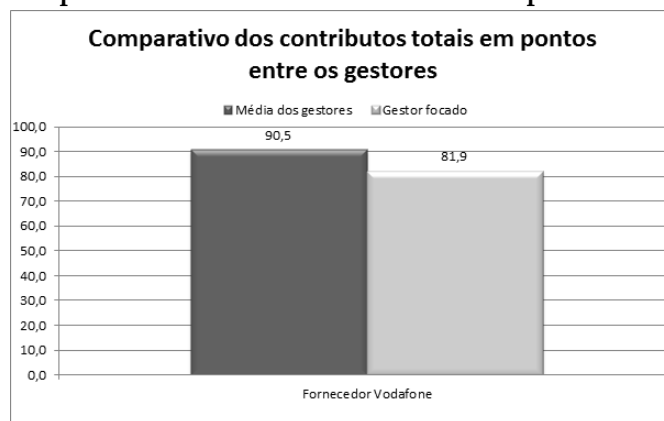


Gráfico 86 – Comparativo dos contributos totais em pontos entre os Gestores

9.2.2.6.5. Conclusões

Quaisquer que sejam os termos das conclusões sobre os indicadores (pontos ou percentual) encontrados como representando os contributos para o mercado naturalmente pode parecer redundante com os comentários já feitos aquando das análises dos níveis inferiores. No entanto, pretende-se neste momento, tecer comentários mais extensos do que os já feitos, a fim de deixar registado com maior ênfase os pontos que merecem tal tratamento.

Merecem destaque complementar algumas análises que podem ser feitas a partir dos resultados em percentual ou em pontos. Por esse motivo, é possível tecer comentários para um e para outro, separadamente.

É sabido que os contributos percentuais correspondem ao nível de participação do contributo do Fornecedor no **Sistema de Criação de Contributos** do Cliente.

Especificamente neste estudo, o cenário da pesquisa envolveu um determinado grupo de Clientes (Clientes Empresariais) atendidos por dois Fornecedores (Vodafone e seus Gestores Empresariais), sendo que um deles (Gestor Empresarial) é canal do outro (Vodafone), de forma que ambos (Vodafone + Gestores) contribuem para o **Sistema de Criação de Contributos** do Cliente.

Daí foi possível identificar que ambos contribuem através de atributos com níveis de importâncias próprios e níveis de satisfação Percebida pelos Clientes, também próprios. A conjugação desses fatores pode conduzir a análises no âmbito interno e externo, se bem que pela própria natureza conceitual dos contributos, sua análise sempre considera aspectos internos e externos.

Assim sendo, é natural que a análise se inicie com os dados obtidos através da pesquisa, apresentados pelo Anexo 27 (p. 385), Anexo 28 (p. 386), Tabela 90 (p. 324) e Tabela 91 (p. 327), cujo resumo consta na Tabela 92 (p. 329).

Tabela 92 – Resumo dos contributos totais para os Clientes

Resumo dos contributos totais para os clientes e gestores empresariais								
Descrição	Clientes						Gestores	
	Percentual			Pontos			Percentual	Pontos
	Vodafone	Gestor	Vodafone + Gestor	Vodafone	Gestor	Vodafone + Gestor	Vodafone	
▪ Antes da análise do nível de satisfação:								
o Cliente/Gestor focado	67,3 %	22,2 %	89,5 %	142,4 pts	45,7 pts	188,1 pts	63,1 %	132,9 pts
o Demais clientes/gestores								
Mínimo	45,5 %	12,3 %	57,8 %	135,9 pts	34,6 pts	175,6 pts	61,5 %	129,8 pts
Máximo	71,7 %	22,1 %	92,0 %	151,4 pts	46,8 pts	194,7 pts	69,1 %	143,5 pts
Média	67,8 %	19,6 %	87,4 %	144,5 pts	41,6 pts	186,1 pts	64,5 %	135,3 pts
Mediana	68,6 %	19,7 %	88,2 %	144,6 pts	41,7 pts	186,2 pts	64,2 %	135,1 pts
Desvio Padrão	3,6 %	1,5 %	4,5 %	3,1 pts	2,2 pts	3,7 pts	11,1 %	23,2 pts
Amplitude	26,2 %	9,8 %	34,2 %	15,5 pts	12,2 pts	19,1 pts	7,6 %	13,7 pts
▪ Após a análise do nível de satisfação:								
o Cliente/Gestor focado	31,2 %	17,2 %	48,4 %	65,65 pts	34,96 pts	100,61 pts	38,4 %	81,945 pts
o Demais clientes/gestores								
Mínimo	17,7 %	7,8 %	27,7 %	44,8 pts	17,1 pts	64,5 pts	38,4 %	80,0 pts
Máximo	55,7 %	18,6 %	72,6 %	119,1 pts	37,2 pts	156,0 pts	50,4 %	101,1 pts
Média	41,7 %	13,7 %	55,4 %	86,5 pts	29,1 pts	115,7 pts	44,6 %	90,5 pts
Mediana	42,4 %	14,3 %	56,4 %	87,9 pts	30,0 pts	117,9 pts	43,2 %	89,4 pts
Desvio Padrão	7,1 %	2,1 %	8,7 %	13,1 pts	3,7 pts	15,7 pts	11,4 %	22,8 pts
Amplitude	38,0 %	10,7 %	44,9 %	74,3 pts	20,2 pts	91,5 pts	12,0 %	21,2 pts
▪ Insatisfação:								
o Cliente/Gestor focado	-53,7 %	-22,7 %	-46,0 %	-53,9 pts	-23,5 pts	-46,5 pts	-39,1 %	-38,3 pts
o Demais clientes/gestores								
Mínimo	-18,6 %	-12,5 %	-17,3 %	-18,1 pts	-12,9 pts	-16,9 pts	-18,1 %	-25,4 pts
Máximo	-72,2 %	-62,3 %	-66,0 %	-70,1 pts	-60,3 pts	-65,2 pts	-39,1 %	-41,6 pts
Média	-38,5 %	-29,6 %	-36,5 %	-40,1 pts	-29,9 pts	-37,8 pts	-30,9 %	-33,1 pts
Mediana	-37,0 %	-26,6 %	-35,0 %	-39,0 pts	-27,3 pts	-36,2 pts	-31,8 %	-33,5 pts
Desvio Padrão	10,2 %	9,8 %	9,6 %	9,2 pts	8,6 pts	8,6 pts	0,1 %	0,0 pts
Amplitude	-53,6 %	-49,8 %	-48,7 %	-52,0 pts	-47,4 pts	-48,3 pts	-21,0 %	-16,2 pts

Sem entrar no detalhe dos números, mas considerando as observações feitas, é possível ver que:

- Do ponto de vista dos Clientes
 - Em percentual
 - o As soluções disponibilizadas pela Operadora contribuem, em média, com 41,7% do **Sistema de Criação de Contributos** dos Clientes. Em outros termos, é possível dizer que as soluções disponibilizadas pela Operadora representam, em média, 41,7% de todos os recursos e **competências** que compõem o **Sistema de Criação de Contributos** dos Clientes.
 - o As soluções disponibilizadas pelos Gestores contribuem, em média, com 13,7% do **Sistema de Criação de Contributos** dos Clientes.
 - o O somatório das soluções da Vodafone e dos Gestores somam 55,4%, nível que de maneira geral seria aceitável se o Cliente fosse um Call Center¹³⁸.

¹³⁸ A esse respeito já foram feitas observações sobre a metodologia utilizada para a coleta de dados, como alternativa à Análise Conjunta.

- Em pontos
 - As soluções disponibilizadas pela Operadora contribuem, em média, com 86,5 pontos do **Sistema de Criação de Contributos** dos Clientes.
 - As soluções disponibilizadas pelos Gestores contribuem, em média, com 29,1 pontos do **Sistema de Criação de Contributos** dos Clientes.
 - O somatório das soluções da Vodafone e dos Gestores somam 115,7 pontos.
- Do ponto de vista dos Gestores
 - Em percentual
 - As soluções disponibilizadas pela Operadora contribuem, em média, com 44,6% do **Sistema de Criação de Contributos** dos Gestores. Em outros termos, é possível dizer que as soluções disponibilizadas pela Operadora representam, em média, 44,6% de todos os recursos e competências que compõem o **Sistema de Criação de Contributos** dos Gestores.
 - Em pontos
 - As soluções disponibilizadas pela Operadora contribuem, em média, com 90,5 pontos do **Sistema de Criação de Contributos** dos Clientes.

Dos resultados globais ainda é possível se deduzir que:

- Os Clientes conseguem diferenciar os contributos advindos da Vodafone dos advindos dos Gestores Empresariais.
- Os produtos e serviços oferecidos pela Operadora têm um nível de importância relativamente uniforme para os vários tipos de Clientes pesquisados.
- Os serviços prestados pelo canal Gestor Empresarial são relevantes para os Clientes, mas bem menos do que os da Vodafone.
- Os níveis de insatisfação entre a Operadora e o Gestor Empresarial não são acentuadamente divergentes, o que pode advir de uma não conformidade emanada pela Vodafone e não propriamente do Gestor.
- Do ponto de vista da Operadora e do canal Gestor Empresarial, a preocupação deve estar centrada, em primeiro lugar, na diminuição do nível de insatisfação, através da análise detalhada dos contributos que mais perdem e quais as características dessas perdas, ou seja, em que tipo de Cliente, que macroatributo, ou característica que possa indicar sua origem. É necessário entender que a insatisfação representa um desperdício no que se refere ao potencial de contributos possíveis de serem atingidos. Dessa forma,

deve-se ter em mente que esse índice deve ser o mais próximo possível de zero, pois assim a satisfação do Cliente estará sendo bem atendida.

Em relação aos envolvidos na pesquisa (Clientes e Gestores Empresariais), dependendo da dificuldade em identificar internamente a fonte da insatisfação, pode haver a necessidade de implementar pesquisas complementares, primeiro junto aos próprios Gestores e estes com seus Clientes, num esforço para o correto entendimento da origem do problema.

Além dessas, outras análises podem ser feitas, dado o volume de informação que é possível obter através da análise dos contributos. Como seria inviável num trabalho desta natureza explorar todo o potencial de análise, são citados alguns mais imediatos, relacionados com:

- Origens dos contributos
 - atributos percebidos pelos Clientes e o preço obtido por atributo, que permitiria a identificação dos preços por atributo.
 - atributos gerados pelos recursos utilizados e o custo de sua geração, que permite que sejam identificados os custos por atributo. A conjugação deste item com o anterior permite a identificação da margem proporcionada por atributo.
 - atributos percebidos entre os vários Clientes, que permite a identificação mais precisa das características particulares entre os Clientes de um mercado, de um segmento e até a identificação de nichos.
- Destino dos contributos
 - macroatributos que fazem parte do **Sistema de Criação de Contributos** do Cliente e os contributos para cada um deles, que permite identificar de que forma e quanto o Fornecedor contribui para o produto do Cliente.
 - macroatributos mais importantes para o Cliente, que permite a identificação dos fatores mais importantes para o Cliente e dá pistas para o Marketing no sentido de identificar em quais fatores tentar interferir favoravelmente no processo de atribuição de valor por parte do Cliente.

Também é possível efetuar análises envolvendo:

- Os pontos obtidos entre a Operadora e seus Gestores Empresariais e sua comparação com os concorrentes.
- Os pontos obtidos entre a Operadora e seus Gestores Empresariais e sua distribuição nas dimensões que compõem o FCM:
 - macroatributos;
 - Funções;
 - Naturezas;

- Dimensões;
- FCM.

Em relação à comparação com os concorrentes, deve-se considerar que não foi objetivo da pesquisa confrontar o desempenho da Operadora com suas concorrentes, motivo pelo qual não se dispõem de dados para tal, no entanto, é possível deixar indicações sobre algumas das principais questões a serem consideradas, que são:

- Quais são os níveis mínimos e máximos de importância obtido pelas concorrentes junto aos seus Clientes Empresariais?
- Qual é o nível de insatisfação dos Clientes de seus concorrentes e em quais atributos?
- Qual o nível de contributo proporcionado pelo mesmo canal do concorrente?
- Qual o nível de insatisfação proporcionado pelo mesmo canal do concorrente?
- Qual o nível total líquido de contributo¹³⁹ do concorrente junto aos seus Clientes?

Evidentemente que o conhecimento de si própria (Operadora + Canal) e da concorrência (Operadora concorrente + Canal concorrente) ao nível dos contributos em pontos representa valiosa informação para a elaboração de um plano estratégico focado precisamente nos pontos que efetivamente podem resultar em vantagem competitiva para a organização. A implementação de um plano estratégico com essas características pode representar muita economia de recursos e de tempo, além de ter um elevado nível de eficácia.

9.3. PERFIL, NÍVEL DE CONHECIMENTO E OPINIÃO DOS RESPONDENTES

Uma das preocupações presentes em todo o trabalho relacionou-se com:

- 1º. Perfil do respondente pela organização pesquisada.
- 2º. Nível de conhecimento do respondente sobre o tema da pesquisa.
- 3º. Opinião do respondente sobre a pesquisa.

O Anexo 29 (p. 387), Tabela 93 (p. 333), Tabela 94 (p. 333) e Anexo 30 (p. 388) apresentam os dados objeto de análise na sequência.

A necessidade de um olhar mais atento sobre os três itens mencionados deve-se ao facto de que as respostas dadas para a busca de resposta à questão básica da pesquisa, bem como o parecer sobre a pertinência do modelo proposto dependem do domínio que os respondentes têm a respeito dos conceitos envolvidos e da própria visão que possuem da organização pela qual

¹³⁹ Corresponde ao nível de Contributo da Operadora e do Agente, após a insatisfação.

responde a pesquisa.

Tabela 93 – Perfil dos respondentes pelos Gestores

Perfil dos respondentes pelos gestores				
ChiID		Escolaridade	Profissão	Função
*GC250-1440	GC	4	56	2
GC172-4081	GC	5	56	2
GC218-3035	GC	1	56	2
GC222-6884	GC	5	55	7
GC319-7969	GC	5	38	8
GC332-9062	GC	4	55	7
GC397-7408	GC	5	56	2
GC419-7284	GC	5	55	7
GC575-1551	GC	4	55	5
GC626-7904	GC	5	55	7
GC675-4957	GC	5	55	1
GC679-2079	GC	5	55	2
GC761-6896	GC	4	83	5
GC770-1031	GC	4	56	8
GC872-5046	GC	5	37	7
GC897-4827	GC	4	89	9
GC919-5882	GC	4	56	7

Tabela 94 – Respostas da avaliação prévia de conhecimentos – Clientes

Respostas da Avaliação Prévia de Conhecimentos - Gestores							
ChiID		P001	P002	P003	P004	P005	Certas
GC250-1440	GC	A1	A1	A2	A1	A1	80%
GC172-4081	GC	A2	A1	A2	A1	A3	40%
GC218-3035	GC	A1	A3	A2	A1	A3	40%
GC222-6884	GC	A3	A3	A2	A3	A2	0%
GC319-7969	GC	A3	A2	A1	A2	A1	40%
GC332-9062	GC	A3	A3	A3	A3	A2	0%
GC397-7408	GC	A1	A2	A2	A2	A1	40%
GC419-7284	GC	A3	A1	A3	A1	A1	60%
GC575-1551	GC	A2	A3	A3	A1	A1	40%
GC626-7904	GC	A3	A2	A1	A3	A2	20%
GC675-4957	GC	A1	A2	A3	A1	A1	60%
GC679-2079	GC	A2	A2	A2	A1	A1	40%
GC761-6896	GC	A1	A1	A3	A3	A2	40%
GC770-1031	GC	A1	A2	A1	A1	A1	80%
GC872-5046	GC	A1	A2	A2	A2	A1	40%
GC897-4827	GC	A2	A2	A2	A2	A1	20%
GC919-5882	GC	A1	A2	A3	A3	A2	20%
Acertos	A1	41%	23%	18%	36%	45%	30%
Erros	A2	18%	41%	36%	18%	23%	28%
	A3	23%	18%	27%	27%	14%	24%

9.3.1. Perfil do respondente

A análise do perfil do respondente levou em consideração apenas três fatores:

- 1º. Função – com o objetivo de identificar o posicionamento do respondente na hierarquia organizacional e ter isso como referência para seu envolvimento em questões estratégicas.
- 2º. Nível de escolaridade formal – com o objetivo de conhecer o nível de instrução do respondente.
- 3º. Profissão – com o objetivo de identificar a especialidade do respondente.

Como há respondentes para os Clientes e para os Gestores Empresariais, o resumo das informações respeitam essa separação.

9.3.1.1. Função dos respondentes

A análise da função dos respondentes apresenta os resultados

separando os Clientes dos Gestores, na forma que segue.

9.3.1.1.1. Função dos respondentes pelos Clientes

Como é possível ver pela Tabela 95 (p. 334), que resume os dados contidos no Anexo 29 (p. 387), 10,6% dos respondentes são Sócios-gerentes e 45,2% exercem funções de Diretoria e Gerência nas organizações dos Clientes respondentes. Esses percentuais somados permitem dizer que 55,8% de respondentes ocupam cargos de topo nessas empresas.

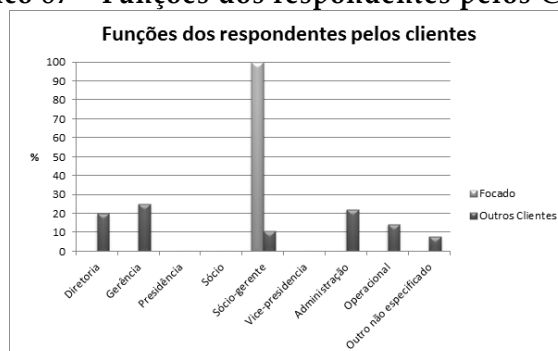
Esse nível de respondentes com cargo elevado nas organizações se constituía um dos pré-requisitos para a credibilidade dos dados obtidos, no sentido deles representarem com a maior fidelidade possível a visão da organização face às perguntas colocadas.

Tabela 95 – Funções dos respondentes pelos Clientes

Funções dos respondentes pelos clientes					
Focado		Outros Clientes		Funções	
Qde	%	Qde	%		
		21	20,2	1	Diretoria
		26	25,0	2	Gerência
			0,0	3	Presidência
			0,0	4	Sócio
1	100	11	10,6	5	Sócio-gerente
			0,0	6	Vice-presidência
		23	22,1	7	Administração
		15	14,4	8	Operacional
		8	7,7	9	Outro não especificado
1	100,0	104	100,0	Totais	

O Gráfico 87 (p. 334) apresenta os mesmos resultados, onde é possível ver que também o Cliente Empresarial focado foi adequadamente representado na pesquisa.

Gráfico 87 – Funções dos respondentes pelos Clientes



Se aos 55,8% dos respondentes que ocupam cargos de topo nas empresas forem adicionados os 22,1% relativos aos que atuam na administração, chega-se a um total de 77,9% de respondentes teoricamente elegíveis como respondentes ideais das perguntas formuladas pela pesquisa.

9.3.1.1.2. Função dos respondentes pelos Gestores

Vê-se pela Tabela 96 (p. 335), que resume os dados contidos na Tabela 93 (p. 333), 12,5% dos respondentes são Sócios-gerentes e 31,3% exercem

funções de Diretoria e Gerência nas organizações Gestoras respondentes. Esses percentuais somados permitem dizer que 43,8% de respondentes ocupam cargos de topo nessas empresas.

Tabela 96 – Funções dos respondentes pelos Gestores

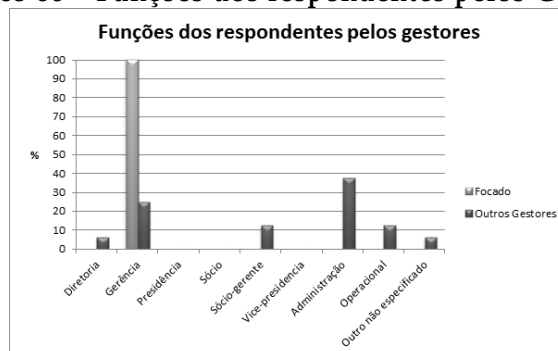
Funções dos respondentes pelos gestores					
Focado		Outros Gestores		Funções	
Qde	%	Qde	%		
1	100,0	1	6,3	1	Diretoria
		4	25,0	2	Gerência
			0,0	3	Presidência
			0,0	4	Sócio
		2	12,5	5	Sócio-gerente
			0,0	6	Vice-presidência
		6	37,5	7	Administração
		2	12,5	8	Operacional
		1	6,3	9	Outro não especificado
1	100,0	16	100,0	Totais	

Apesar dos respondentes pelos Gestores representarem apenas 43,8% (Nível I = 6,3% + Nível II = 0% + Nível III = 0% + Nível IV = 37,5% da Tabela 98, p. 337), mais do que no caso dos Clientes, se justifica adicionar a eles os respondentes com função na Administração, visto que pelas características dessas organizações, tais funções são desempenhadas com muita proximidade aos Gestores, fazendo com que estes acabem por compartilhar os assuntos que em organizações com outras características seriam restritas aos cargos de direção.

Por esse motivo, é adicionado aos 43,8% a representatividade da Administração de 37,5%, perfazendo um total de 81,3% de respondentes teoricamente elegíveis como respondentes ideais das perguntas formuladas pela pesquisa.

O Gráfico 88 (p. 335) apresenta os mesmos resultados da tabela.

Gráfico 88 – Funções dos respondentes pelos Gestores



9.3.1.1.3. Conclusões sobre as funções dos respondentes

Ao se comparar o nível de participação de funções teoricamente mais indicadas para os objetivos da pesquisa, tem-se que 77,9% para os Clientes e 81,3% para os Gestores.

Por esse motivo, considera-se que as perguntas foram respondidas por indivíduos que exercem funções que lhes permitem responder de forma adequada às perguntas propostas pela pesquisa.

9.3.1.2. Nível de escolaridade dos respondentes

A análise do nível de escolaridade dos respondentes apresenta os resultados separando os Clientes dos Gestores, na forma que segue.

9.3.1.2.1. *Nível de escolaridade dos respondentes pelos Clientes*

A Tabela 97 (p. 336) é um resumo dos dados contidos no Anexo 29 (p. 387), e mostra que 51,0% dos respondentes possuem curso superior.

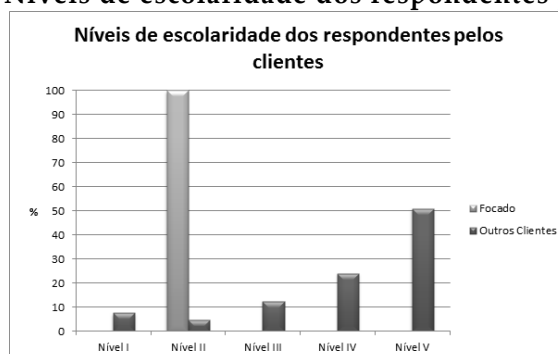
O Gráfico 89 (p. 336) apresenta os mesmos resultados da tabela.

Tabela 97 – Níveis de escolaridade dos respondentes pelos Clientes

Níveis de Escolaridade dos respondentes pelos clientes					
Focado		Outros Clientes		Nível de Escolaridade	
Qde	%	Qde	%		
		8	7,7	Nível I	- Escolaridade obrigatória e iniciação profissional
1	100	5	4,8	Nível II	- Escolaridade obrigatória e formação profissional
		13	12,5	Nível III	- Escolaridade obrigatória e ou formação profissional e técnica complementar ou formação técnica escolar, ou outra
		25	24,0	Nível IV	- Formação secundária (geral ou profissional) e formação técnica pós-secundária.
		53	51,0	Nível V	- Formação secundária (geral ou profissional) e formação superior completa.
1	100,0	104	100,0	Totais	

Se aos 51,0% com curso superior forem adicionados os 24,0% de respondentes com formação secundária, chega-se a 75,0%, que representa, teoricamente, um elevado índice de respondentes com nível de escolaridade suficiente para a compreensão dos pontos abordados na pesquisa.

Gráfico 89 – Níveis de escolaridade dos respondentes pelos Clientes



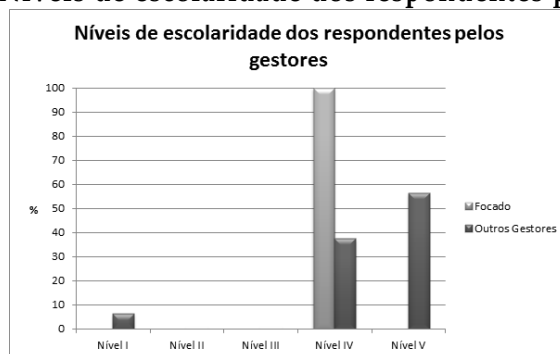
9.3.1.2.2. *Nível de escolaridade dos respondentes pelos Gestores*

Por sua vez a Tabela 98 (p. 337) apresenta um resumo dos dados contidos na Tabela 93 (p. 333), evidenciando que 56,3% dos respondentes possuem curso superior.

Tabela 98 – Níveis de escolaridade dos respondentes pelos Gestores

Níveis de Escolaridade dos respondentes pelos gestores					
Focado		Outros Gestores		Nível de Escolaridade	
Qde	%	Qde	%		
		1	6,3	Nível I	- Escolaridade obrigatória e iniciação profissional
		0	0,0	Nível II	- Escolaridade obrigatória e formação profissional
		0	0,0	Nível III	- Escolaridade obrigatória e ou formação profissional e técnica complementar ou formação técnica escolar, ou outra
1	100,0	6	37,5	Nível IV	- Formação secundária (geral ou profissional) e formação técnica pós-secundária.
		9	56,3	Nível V	- Formação secundária (geral ou profissional) e formação superior completa.
1	100,0	16	100,0	Totais	

O Gráfico 90 (p. 337) apresenta os mesmos resultados da tabela.

Gráfico 90 – Níveis de escolaridade dos respondentes pelos Gestores

Também neste caso, se aos 56,3% com curso superior forem adicionados os 37,5% de respondentes com formação secundária, chega-se a 93,8%, que representa, teoricamente, um elevado índice de respondentes com nível de escolaridade suficiente para a compreensão dos pontos abordados na pesquisa.

9.3.1.2.3. Conclusões sobre a escolaridade dos respondentes

Ao se comparar o nível de escolaridade dos respondentes, agrupando os resultados no Nível IV com o Nível V, obtém-se um nível de 75,0% para os Clientes e 81,3% para os Gestores.

Como esses resultados consideram apenas níveis de escolaridade formal, não abrangendo as formações e nem as formas autodidatas possíveis de incrementar as qualificações culturais dos indivíduos, assim como não consideram a experiência adquirida pela prática, considera-se que as perguntas foram respondidas por indivíduos com qualificações suficientes para responder de forma adequada às perguntas propostas pela pesquisa.

9.3.1.3. Profissão dos respondentes

A análise das profissões dos respondentes apresenta os resultados separando os Clientes dos Gestores, na forma que segue.

9.3.1.3.1. Profissão dos respondentes pelos Clientes

A Tabela 99 (p. 338) e o Gráfico 91 (p. 338) apresentam um resumo dos dados contidos na Tabela 93 (p. 333), evidenciando que 38,5% dos respondentes

são os Gestores das empresas Clientes.

Tabela 99 – Profissões dos respondentes pelos Clientes

Profissões dos respondentes pelos clientes					
Focado		Outros Clientes		Profissões	
Qde	%	Qde	%		
		3	2,9	1	Actor
		1	1,0	3	Agrónomo
		1	1,0	5	Analista-Programador
		1	1,0	16	Biotecnólogo
		7	6,7	19	Contabilista
		16	15,4	25	Economista
		1	1,0	34	Engenheiro de Software
		1	1,0	37	Engenheiro Electrotécnico
		0	0,0	38	Engenheiro Físico
		1	1,0	40	Engenheiro Industrial
		2	1,9	41	Engenheiro Informático
		1	1,0	42	Engenheiro Mecânico
		1	1,0	43	Engenheiro Naval
		40	38,5	55	Gestor
1	100,0	14	13,5	56	Gestor Comercial e de Vendas
		3	2,9	58	Gestor de Pessoal
		4	3,8	59	Gestor Financeiro
		1	1,0	64	Informático de Gestão
		1	1,0	73	Músico
		1	1,0	79	Professor do Ensino Básico
		3	2,9	83	Secretário/a
		0	0,0	89	Técnico de Recursos Humanos
		1	1,0	91	Técnico de Turismo
1	100,0	104	100,0	Totais	

Se aos Gestores forem adicionados os outros Gestores (Gestor Empresarial e de Vendas, Gestor de Pessoal e Gestor Financeiro), obtém-se um total de 58,7% de respostas obtidas através de profissionais de gestão. Isso não significa que os outros respondentes não exerçam efetivamente atividades de gestão nessas organizações.

Gráfico 91 – Profissões dos respondentes pelos Clientes

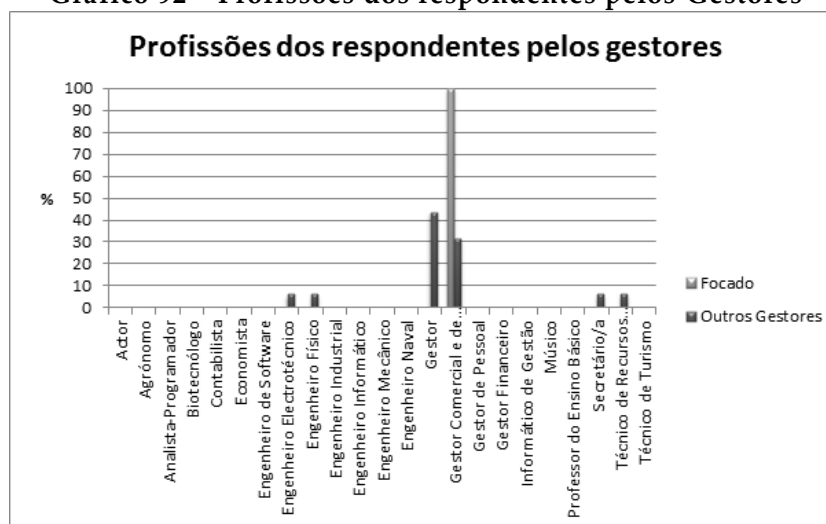


9.3.1.3.2. *Profissão dos respondentes pelos Gestores*

A Tabela 100 (p. 339) e Gráfico 92 (p. 339) apresentam um resumo dos dados contidos na Tabela 93 (p. 333), evidenciando que 43,8% dos respondentes são os Gestores das empresas Clientes.

Tabela 100 – Profissões dos respondentes pelos Gestores

Profissões dos respondentes pelos gestores					
Focado		Outros Gestores		Profissões	
Qde	%	Qde	%		
		0	0,0	1	Actor
		0	0,0	3	Agrônomo
		0	0,0	5	Analista-Programador
		0	0,0	16	Biotecnólogo
		0	0,0	19	Contabilista
		0	0,0	25	Economista
		0	0,0	34	Engenheiro de Software
		1	6,3	37	Engenheiro Electrotécnico
		1	6,3	38	Engenheiro Físico
		0	0,0	40	Engenheiro Industrial
		0	0,0	41	Engenheiro Informático
		0	0,0	42	Engenheiro Mecânico
		0	0,0	43	Engenheiro Naval
		7	43,8	55	Gestor
1	100,0	5	31,3	56	Gestor Comercial e de Vendas
		0	0,0	58	Gestor de Pessoal
		0	0,0	59	Gestor Financeiro
		0	0,0	64	Informático de Gestão
		0	0,0	73	Músico
		0	0,0	79	Professor do Ensino Básico
		1	6,3	83	Secretário/a
		1	6,3	89	Técnico de Recursos Humanos
		0	0,0	91	Técnico de Turismo
1	100,0	16	100,0	Totais	

Gráfico 92 – Profissões dos respondentes pelos Gestores

Como feito no caso dos Clientes, se aos Gestores adicionarmos os outros Gestores (Gestor Empresarial e de Vendas, Gestor de pessoal e Gestor Financeiro), obtém-se um total de 75,1% de respostas obtidas através de profissionais de gestão. Aqui também valem as considerações no sentido de que isso não significa que os outros respondentes não exerçam efetivamente atividades de gestão nessas organizações.

9.3.1.3.3. Conclusões sobre as profissões dos respondentes

Ao se comparar a participação de profissionais de gestão como

respondentes, obtém-se um nível de 58,7% para os Clientes e 75,1% para os Gestores.

Essa diferença deve-se à natureza específica das operações dos Gestores, que são muito mais concentradas na gestão do que dos Clientes pertencentes a diferentes ramos de atividade. De qualquer forma, esse fato não coloca em causa qualidade das respostas às perguntas propostas pela pesquisa.

9.3.2. Nível de conhecimento prévio do respondente

As perguntas propostas aos pesquisados tiveram como objetivo básico avaliar o nível de conhecimento prévio do respondente sobre os principais tópicos abordados pela pesquisa. De outra maneira, as perguntas propostas tiveram como objetivo aferir o nível de popularidade dos conceitos de Michael Porter entre os pesquisados.

Às perguntas propostas e transcritas na sequência, foram disponibilizadas aleatoriamente três alternativas de resposta. As perguntas propostas e alternativas de respostas apresentadas foram:

Pergunta P001 – O que se entende por Cadeia de valor?

Alternativas de resposta à Pergunta P001	
A1✓	Conjunto de atividades desde as relações com os Fornecedores, produção, venda e distribuição.
A2	Relações de abastecimento entre Fornecedores e Clientes.
A3	Relações de produção entre os empregados e a empresa.

Pergunta P002 – O que é um Sistema de valores?

Alternativas de resposta à Pergunta P002	
A1✓	Conjunto de atividades entre Fornecedores e Clientes.
A2	Relações entre o sistema bancário e as empresas.
A3	Relações entre os acionistas e a Bolsa de valores.

Pergunta P003 – A que se refere o conceito de atividades primárias?

Alternativas de resposta à Pergunta P003	
A1✓	Refere-se às atividades relacionadas com a criação ou transformação de produtos e serviços.
A2	Refere-se às atividades que apoiam, direta ou indiretamente a execução das atividades de Apoio ou Suporte.
A3	Refere-se às atividades relacionadas com a aquisição e disponibilização dos recursos para a produção.

Pergunta P004 – A que se refere o conceito de atividades de apoio ou suporte?

Alternativas de resposta à Pergunta P004	
A1✓	Refere-se às atividades que apoiam, direta ou indiretamente a execução das atividades primárias.
A2	Refere-se às atividades de apoio logístico necessários para a execução das atividades primárias.
A3	Refere-se às atividades de manutenção, de limpeza, de segurança e de formação dos recursos necessários às atividades primárias.

Pergunta P005 – Qual alternativa contém termos cujo significado os tornam sinônimos do termo atributo?

Alternativas de resposta à Pergunta P005	
A1✓	Característica distintiva – Inerente – Peculiaridade.
A2	Qualidade – preço – Altura.
A3	Peso – preço – Qualidade.

Como opção sistêmica, todas as alternativas A1 representaram as respostas consideradas como corretas, facto esse que não interferiu nos resultados pois o código da alternativa não esteve disponível para o respondente.

9.3.2.1.1. *Nível de conhecimento prévio dos Clientes*

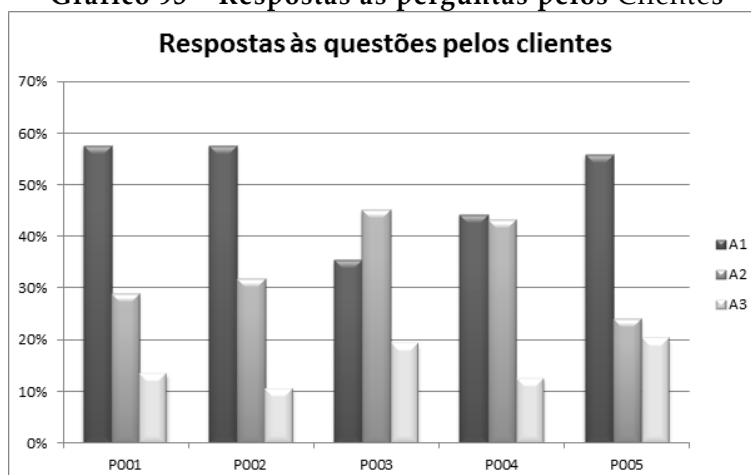
O Anexo 31 (p. 389) apresenta o desempenho de todos os respondentes, isolando o desempenho do Cliente Empresarial focado e apresentando no resumo o desempenho dos demais Clientes. Por esse motivo, a Tabela 101 (p. 341), corresponde a um excerto contendo um resumo dos resultados obtidos.

Como é possível ver, o Cliente Empresarial focado acertou 80% das perguntas, enquanto que a média de acertos dos demais Clientes foi de 49%.

Tabela 101 – Resumo das respostas da avaliação prévia de conhecimentos – Clientes

Respostas da Avaliação Prévia de Conhecimentos - Clientes								
ChiID			P001	P002	P003	P004	P005	Certas
CL953-6481		CL	A1	A1	A1	A2	A1	80%
Demais Clientes	Acertos	A1	58%	58%	36%	44%	56%	49%
		A2	29%	32%	45%	43%	24%	37%
		A3	13%	11%	19%	13%	20%	14%

Como é possível ver pela Tabela 101 (p. 341) e pelo Gráfico 93 (p. 342), a pergunta menos acertada foi a P003 (A que se refere o conceito de atividades primárias?) e a P004 (A que se refere o conceito de atividades de apoio ou suporte?). Neste caso, o desconhecimento do conceito de uma acaba por implicar no desconhecimento do conceito da outra, motivo pelo qual elas apresentam os níveis de acerto mais baixos.

Gráfico 93 – Respostas às perguntas pelos Clientes

Como o Cliente Empresarial focado foi escolhido aleatoriamente, o significado do seu resultado simplesmente indica que domina 80% dos conceitos perguntados e os demais Clientes apenas 49% deles.

O baixo nível de acerto das perguntas propostas acaba por ser um reforço à afirmação de que as palavras-chave dos conceitos são muito faladas mas pouco compreendidas, mesmo entre os empresários que neste trabalho representam os Clientes.

9.3.2.1.2. *Nível de conhecimento prévio dos Gestores*

No âmbito dos Gestores Empresariais, empresas de cunho eminentemente comercial, o resultado apresentado pela Tabela 94 (p. 333) e resumo constam na Tabela 102 (p. 342).

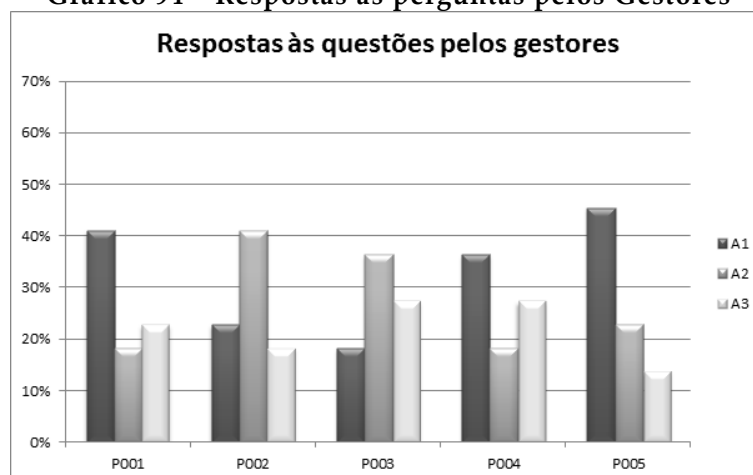
Como é possível ver, o Gestor focado acertou 80% das perguntas, enquanto que a média de acertos dos demais Gestores foi de 30%.

Tabela 102 – Resumo das respostas da avaliação prévia de conhecimentos – Gestores

Respostas da Avaliação Prévia de Conhecimentos - Gestores								
ChiID			P001	P002	P003	P004	P005	Certas
GC250-1440		GC	A1	A1	A2	A1	A1	80%
Demais Gestores	Acertos	A1	41%	23%	18%	36%	45%	30%
		A2	18%	41%	36%	18%	23%	28%
		A3	23%	18%	27%	27%	14%	24%

O Gráfico 94 (p. 343) permite a visualização dos resultados apresentados pela tabela.

Como é possível ver, todas as perguntas formuladas aos Gestores Empresariais, exceção feita ao Gestor focado, apresentam um nível de acerto inferior a 50%, o que evidencia uma forte deficiência conceitual entre os Gestores, o que não favorece os resultados.

Gráfico 94 – Respostas às perguntas pelos Gestores

9.3.2.1.3. Conclusões sobre o conhecimento prévio dos Gestores

Apesar do baixo nível de conhecimento demonstrado pelos Gestores, foi considerada essa possibilidade aquando da elaboração da interface para a coleta de dados, de forma que esta adquiriu características de simplicidade que não representavam dificuldade mesmo àqueles que não dominavam de forma desejável os conceitos.

Apesar desses baixos níveis de desempenho não comprometerem os dados da pesquisa, podem influenciar negativamente a opinião dos respondentes sobre o seu significado e a pertinência.

9.3.3. Opinião do respondente sobre a pesquisa

Ao final da pesquisa procurou-se obter um parecer dos respondentes a respeito através das seguintes perguntas:

OPQ1 – Nível de compreensão em relação aos objetivos da pesquisa.

OPQ2 – Nível de pertinência da pesquisa.

OPQ3 – Nível de compreensão em relação aos resultados da pesquisa.

OPQ4 – Nível de coincidência com que os resultados expressam a percepção que tenho da realidade.

OPQ5 – Nível de aplicabilidade do modelo de análise na generalidade dos ramos de negócios e mercados.

As opiniões foram expressas através de uma escala de 0 a 10 pontos, tendo o 0 como nível mínimo e o 10 como o nível máximo.

9.3.3.1.1. Opinião dos respondentes dos Clientes

Os resultados obtidos sobre os Clientes são apresentados detalhadamente através do Anexo 31 (p. 389) e através da Tabela 103 (p. 344) relativamente aos Gestores Empresariais.

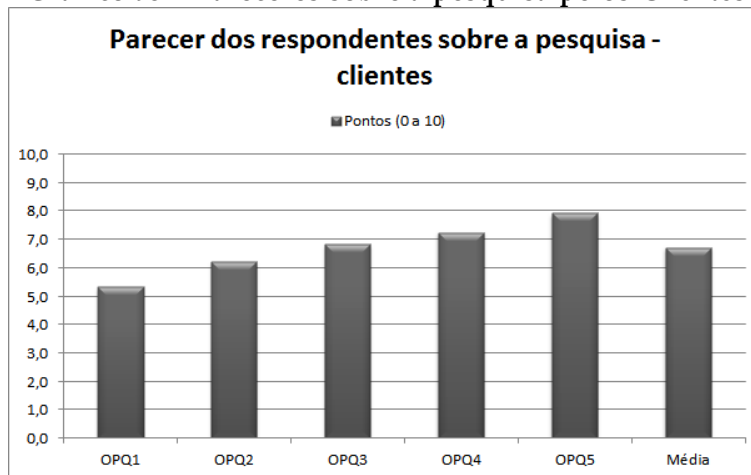
Tabela 103 – Parecer do respondente sobre a pesquisa – Gestores

Parecer do respondente sobre a pesquisa - Gestores							
ClID		OPQ1	OPQ2	OPQ3	OPQ4	OPQ5	Média
GC250-1440	GC	4,0	5,0	6,0	6,0	7,0	5,6
GC172-4081	GC	5,0	6,0	5,0	5,0	5,0	5,2
GC218-3035	GC	6,0	5,0	7,0	7,0	7,0	6,4
GC222-6884	GC	5,0	7,0	5,0	7,0	6,0	6,0
GC319-7969	GC	7,0	5,0	5,0	6,0	8,0	6,2
GC332-9062	GC	6,0	7,0	7,0	8,0	5,0	6,6
GC397-7408	GC	7,0	6,0	5,0	7,0	8,0	6,6
GC419-7284	GC	4,0	7,0	7,0	7,0	7,0	6,4
GC575-1551	GC	5,0	5,0	5,0	6,0	8,0	5,8
GC626-7904	GC	6,0	5,0	6,0	8,0	6,0	6,2
GC675-4957	GC	6,0	6,0	7,0	8,0	7,0	6,8
GC679-2079	GC	5,0	5,0	5,0	8,0	6,0	5,8
GC761-6896	GC	5,5	7,0	5,5	6,0	7,5	6,3
GC770-1031	GC	8,0	6,5	8,0	8,5	8,0	7,8
GC872-5046	GC	7,0	8,0	8,0	7,5	8,0	7,7
GC897-4827	GC	3,0	4,0	4,0	4,5	5,0	4,1
GC919-5882	GC	7,0	7,0	6,0	7,0	8,0	7,0
Médias		5,8	6,0	6,0	6,9	6,8	6,3

Tabela 104 – Resumo dos pareceres sobre a pesquisa – Clientes

Parecer do respondente sobre a pesquisa - Clientes							
ClID		OPQ1	OPQ2	OPQ3	OPQ4	OPQ5	Média
CL953-6481	CL	5,0	5,0	6,0	6,0	8,0	6,0
Médias		5,3	6,2	6,8	7,3	7,9	6,7

O Gráfico 95 (p. 344) apresenta os resultados das médias constantes na tabela.

Gráfico 95 – Pareceres sobre a pesquisa pelos Clientes

Através desses resultados há que se destacar a pontuação obtida pelas OPQ4 e OPQ5, que além de refletirem a coincidência dos resultados com a percepção da realidade dos Clientes, também mereceram muito bom resultado no âmbito da aplicabilidade do modelo de análise.

9.3.3.1.2. Opinião dos respondentes dos Gestores

Oriundos do Tabela 105 (p. 345) relativamente aos Gestores tem-se na Tabela 106 (p. 345) um excerto.

Tabela 105 – Parecer do respondente sobre a pesquisa – Gestores

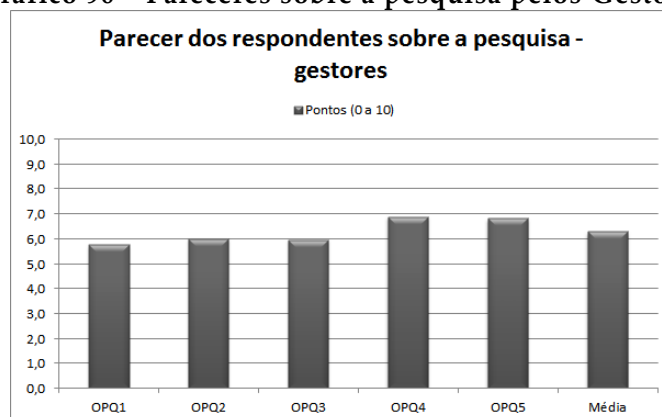
Parecer do respondente sobre a pesquisa - Gestores							
ClíID		OPQ1	OPQ2	OPQ3	OPQ4	OPQ5	Média
GC250-1440	GC	4,0	5,0	6,0	6,0	7,0	5,6
GC172-4081	GC	5,0	6,0	5,0	5,0	5,0	5,2
GC218-3035	GC	6,0	5,0	7,0	7,0	7,0	6,4
GC222-6884	GC	5,0	7,0	5,0	7,0	6,0	6,0
GC319-7969	GC	7,0	5,0	5,0	6,0	8,0	6,2
GC332-9062	GC	6,0	7,0	7,0	8,0	5,0	6,6
GC397-7408	GC	7,0	6,0	5,0	7,0	8,0	6,6
GC419-7284	GC	4,0	7,0	7,0	7,0	7,0	6,4
GC575-1551	GC	5,0	5,0	5,0	6,0	8,0	5,8
GC626-7904	GC	6,0	5,0	6,0	8,0	6,0	6,2
GC675-4957	GC	6,0	6,0	7,0	8,0	7,0	6,8
GC679-2079	GC	5,0	5,0	5,0	8,0	6,0	5,8
GC761-6896	GC	5,5	7,0	5,5	6,0	7,5	6,3
GC770-1031	GC	8,0	6,5	8,0	8,5	8,0	7,8
GC872-5046	GC	7,0	8,0	8,0	7,5	8,0	7,7
GC897-4827	GC	3,0	4,0	4,0	4,5	5,0	4,1
GC919-5882	GC	7,0	7,0	6,0	7,0	8,0	7,0
Médias		5,8	6,0	6,0	6,9	6,8	6,3

Tal excerto resume os resultados obtidos para o Gestor focado e para os demais, onde é possível ver a mesma tendência em relação às OPQ4 e OPQ5, que também se destacam das demais, porém em níveis inferiores às dos Clientes.

Tabela 106 – Resumo dos pareceres sobre a pesquisa – Gestores

Parecer do respondente sobre a pesquisa - Gestores							
ClíID		OPQ1	OPQ2	OPQ3	OPQ4	OPQ5	Média
GC250-1440	GC	4,0	5,0	6,0	6,0	7,0	5,6
Médias		5,8	6,0	6,0	6,9	6,8	6,3

O Gráfico 96 (p. 345) permite a visualização dos resultados médios apresentados pela tabela.

Gráfico 96 – Pareceres sobre a pesquisa pelos Gestores

9.3.3.1.3. Conclusões sobre a opinião dos respondentes

Dada a diversidade de ramos dos Clientes, acaba por ser um fator positivo ter-se opiniões mais favoráveis deles do que dos Gestores, mesmo porque os Clientes demonstraram melhores resultados nas perguntas que objetivaram avaliar seus conhecimentos sobre os principais conceitos.

Portanto, os que melhor dominam a temática deram opiniões mais favoráveis ao proposto pelo trabalho, o que representa uma evidente aprovação do modelo e dos resultados obtidos.

PARTE V. CONCLUSÕES FINAIS

CAPÍTULO 10. CONCLUSÕES FINAIS

Apenas para fins didáticos, preferiu-se subdividir as conclusões em duas partes, seguindo a própria organização do trabalho, de forma a segregar os aspectos relativos à fundamentação teórica dos relativos à proposta do trabalho.

10.1. CONCLUSÕES SOBRE A FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Conforme consta nas justificativas iniciais sobre o trabalho, a ligeireza com que têm sido tratados temas tão importantes como Estratégia, vantagem competitiva e valor, complementado pela abordagem excessivamente e quase que exclusivamente teórica das perspectivas tradicionais sobre as origens da vantagem competitiva, todo o trabalho pesquisou a literatura a respeito da compreensão dos termos, seguido de uma análise sobre a adequação de sua utilização.

No que diz respeito à Estratégia, foi possível constatar que os paradigmas atuais não conseguem explicar satisfatoriamente o cenário dos negócios e o desempenho das organizações que a todo custo tentam manter as vantagens competitivas conquistadas. Além disso, as explicações sobre os ambientes competitivos e dos recursos estrategicamente importantes são apenas identificados *a posteriori*, distanciando a teoria da prática estratégica. Tais limitações têm servido de justificativa para as críticas feitas ao modelo Porteriano, pois este tenta passar uma infundada ideia de que a Estratégia é um processo controlado, consciente, deliberado e racional.

Torna-se, portanto, bastante plausível aceitar que a habilidade da empresa para competir em seu mercado depende de sua capacidade em identificar e compreender as Forças Competitivas do ambiente e as razões pelas quais elas se modificam no tempo, e da capacidade de criar e desenvolver competências para avaliar, decidir, implementar e acompanhar a Estratégia Competitiva escolhida e focar nela todos os recursos à sua disposição.

Por isso, a adoção de um modelo pluralista para compreensão da vantagem competitiva, integrando as quatro perspectivas (VBM, VBR, TPM e TCD), combinaria a visão positivista, econômica, baseada na prescrição, racionalidade e na previsibilidade dos mercados, a uma perspectiva mais pragmática, que introduz na análise, aspectos dinâmicos da empresa e do ambiente. A conjugação dessas teorias poderia auxiliar a compreensão holística, dinâmica e mais adequada da complexidade do mundo real.

Um fator comum às perspectivas atuais está na dependência da capacidade da empresa em criar valor para seu mercado, além de que as definições ou conceitos dos autores sobre Estratégia nem sempre é de fácil

enquadramento a elas. No entanto, há uma mensagem clara no sentido de entenderem que o valor é um pré-requisito para a obtenção da vantagem competitiva.

A questão do valor foi analisada sob o enfoque da Filosofia, da Economia, da Qualidade, da Estratégia e do Marketing.

Segundo a Filosofia, valor é aquilo que se troca, de forma que valor é a síntese do objeto, no entanto, reconhece que ainda não está esclarecido como se dá a formação do valor por um ser vivo, já que o homem pode ser visto como um sistema de atrações e repulsões. Por entender que o valor é uma relação entre sujeito e objeto. Também o considera como algo complexo pois que reconhece que ele nem é totalmente subjetivo, nem totalmente objetivo, mas um processo onde o sujeito e o objeto interagem considerando as necessidades, desejos, paixões e interesses. A Filosofia reconhece que, apesar de encarar a questão do valor com muita lucidez, não disponibiliza ferramentas que permitam exprimi-lo de forma quantificada.

A Economia por sua vez aborda a questão do valor segundo duas teorias, a teoria objetiva, a subjetiva e a social do valor. A teoria objetiva, já desacreditada, toma o trabalho como fundamento do valor. A teoria subjetiva, apesar de aproximar-se da visão da Filosofia, apoia-se na lei da utilidade decrescente para explicar as alterações do valor segundo as quantidades consumidas, sem no entanto apresentar formas de avaliar a utilidade de um bem ou serviço. A teoria social baseia-se na importância que a sociedade atribui às coisas, mas também não explica o valor. Daí ser possível dizer que a Economia, dado seu foco na quantificação econômica das coisas, não possui instrumentos para lidar com o valor no seu sentido lato, prestando-se apenas a reconhecer o sentido estrito de valor econômico.

A Qualidade parece partir do trabalho seminal de Lawrence D. Miles que inicialmente chamou de valor o quociente da relação entre utilidade e preço e, atualmente, segundo a definição contida no *website* da fundação com seu nome, valor pode ser muito mais que isso, o que em concreto o descaracteriza totalmente. Autores mais recentes como Parasuraman, Zeithaml, Berry, Gale também não ficaram imunes à chamada “miopia de Miles”. Como se viu, apesar dos esforços da área da Qualidade em trazer para si o domínio do valor, não demonstraram ter instrumentos suficientes para suportar tal intenção.

A Estratégia, principalmente através do predomínio da visão Porteriana deu muita notoriedade ao valor. No entanto, padece também da “miopia de Miles” pois enxerga o valor como um quociente, ora resultante da relação entre a satisfação do Cliente *versus* os recursos necessários para sua obtenção, ora como resultante da relação do somatório das qualidades do produto *versus* o montante pago para usufruir das qualidades. Isto faz com que a área da

Estratégia também não demonstram ter instrumentos que permitam alcançar o sentido de valor de forma estruturada.

O Marketing por sua vez, e segundo a visão de autores como Ravald, Grönroos, Kotler, Nickels, Wood, Ulaga, Chacour, Kortge e Okonkwo também não demonstram contar com instrumentos que permitam compreender o valor de forma estruturada. Kotler é um dos poucos a não sucumbir à “miopia de Miles” pois sabiamente tangencia a questão do valor dizendo que este tem origem no Cliente, que o formula e atribui ao considerar o que lhe é oferecido pelo Fornecedor.

No âmbito do trabalho constatou-se que são várias as áreas do conhecimento que utilizam o termo valor no seu sentido lato, mas são poucas as que conseguem entender o real significado do termo.

Apenas a Filosofia e a Economia, através da Teoria Social do valor, trazem alguma luz à compreensão do valor, pois fundamentam seu entendimento de forma bastante condizente com o senso comum, deixando inequivocadamente claro que o valor:

- Não é algo totalmente subjetivo, nem totalmente objetivo.
- Surge da relação entre o indivíduo e o objeto.
- É o resultado de um processo onde o sujeito e o objeto interagem.
- É dependente das valências do sujeito:
 - Subjetivas – tais como suas necessidades, desejos, paixões e interesses;
 - Objetivas – do objeto, tais como dos atributos da solução.
- Tem na Teoria Social do valor uma importante contribuição para o seu entendimento, através da identificação de mais uma valência subjetiva, representada pela importância que a sociedade atribui às coisas como sendo algo levado em conta pelo indivíduo aquando da formulação do valor de algo.
- É prerrogativa do carenciado, ou seja, o valor não é atribuído por quem oferece uma solução para uma carência, mas sim por quem detém a carência.
- A atribuição de valor pode ser formulada antes e/ou depois do consumo ou uso da solução.

Muito provavelmente pela falta de rigor ou interesse na utilização do termo valor no seu sentido lato (*latu sensu*), é fácil constatar que ele permeia as definições acadêmicas como sendo algo possível de ser criado, fornecido e gerido pelo Fornecedor, quando se sabe que ele resulta da formulação mental do indivíduo comprador.

Pelas suas características, considera-se totalmente infundada a forma generalizada com que o termo valor no seu sentido lato, tem sido utilizado na

área de gestão empresarial, tendo em vista que ele, o valor, não é algo que possa ser gerido.

Por esse motivo, não parece ser correta a utilização de títulos como Gestão pelo valor (ou Gestão Baseada no valor), uma vez que eles não coincidem com a coisa definida, ou seja, a definição se refere aos ajustamentos das condições de troca que normalmente ocorre na “zona de acordo”. A definição dos termos poderia servir para definir qualquer coisa diferente de Gestão pelo valor, como por exemplo gestão da troca!

Também é descabido o Fornecedor dizer que Cria valor pois o valor decorre da formulação mental do Cliente. Daí também não ser plausível se admitir a existência da chamada Cadeia de valor.

É sabido que no âmbito interno da organização, há um conjunto de atividades que dão origem às funções da solução e seus atributos. É o acumular dos resultados de cada atividade que dá à solução o potencial de atender alguma necessidade ou desejo do Cliente. Ele sim, o Cliente, como resultado da formulação mental envolvendo suas valências subjetivas e objetivas, identifica os atributos que compõem a solução, e julga em que medida eles contribuem para o atendimento da sua carência. É em função do que representa a carência para si, que ele pondera sobre o valor que a solução tem para ele. Nesse processo de atribuição do valor à solução, o indivíduo considera, no mínimo, a importância da carência e o nível de satisfação com que a solução a atende.

Nas trocas em marketing é o Balanço da troca que reflete a contraposição entre o valor da solução e o valor do que é dado em troca pelo Fornecedor. Se o Balanço da troca resultar favorável ao valor da solução, ou seja, o valor atribuído à solução pelo Cliente é superior ao valor atribuído à contrapartida, também pelo Cliente, a troca pode ser considerada vantajosa para ele, caso contrário não. Por conta desse mecanismo, o Balanço da troca pode proporcionar como resultados para as partes envolvidas, três situações para a troca: favorável, desfavorável ou equilibrada, sendo que esta última poderia ser considerado uma “troca justa”, por parte de quem a avalia.

Portanto, considera-se que a utilização do termo valor deve sofrer uma profunda revisão, uma vez que o estado da arte da gestão não dispõe de instrumentos para geri-lo, no máximo pode tentar influenciar alguns dos fatores que entram na sua formulação. Como vários dos instrumentos de gestão que utilizam inadequadamente o termo valor tem razão de ser, propõe-se que se faça, no mínimo a substituição do termo valor por contributo, o que não representará apenas uma questão semântica, mas sim uma questão objetiva pois substitui-se algo vago por uma variável gerenciável, o que evidentemente permitiria maior precisão na interpretação dos conceitos.

Não foi possível detetar pelas análises feitas as razões que fizeram com

que os autores tenham deixado de lado o senso crítico ao utilizar o termo valor, expondo-se à “miopia de Miles”. Um fato interessante em relação ao termo é que o detetado parece contribuir para reafirmar como verdadeira a frase atribuída a Joseph Goebbels¹⁴⁰: *"De tanto se repetir uma mentira, ela acaba se transformando em verdade"*.

10.2. CONCLUSÕES SOBRE A PROPOSTA DO TRABALHO

Conforme fora relatado, o objetivo geral do trabalho foi no sentido de desenvolver e testar uma metodologia que permitisse a quantificação da importância estratégica do Fornecedor para o Cliente.

Por força disso, a proposta se baseia em fatores perceptíveis, identificáveis e quantificáveis por parte do indivíduo, como o nível de importância relativa entre as coisas e o nível de satisfação que essa coisa proporciona.

De forma muito sintética o que a proposta faz é encontrar o produto dessas variáveis, e chamar esse número resultante de nível de contributo da coisa avaliada.

Essa coisa avaliada vem a ser um atributo de uma solução. Nesse sentido, o contributo total de uma solução para a carência do Cliente é representada pelo volume de contributo desta.

Esse contributo total, se não considerar onde se situa o requisito do Cliente no seu **Sistema de Criação de Contributos**, apenas poderá ser expresso em termos de pontos. Se o cálculo do contributo total considerar o macroatributo do **Sistema de Criação de Contributos** do Cliente onde o requisito tem origem e se for conhecido ou estimado o nível de importância do macroatributo para o Cliente, então o nível de contributo será expresso em percentual. Esse percentual representará a importância estratégica que o contributo individualmente ou o da solução tem para o Cliente.

Num nível de análise bastante básico, o cálculo do contributo de uma solução pode restringir-se apenas a ela, o que numa análise horizontal permitirá durante um certo período de tempo, avaliar a adequação da solução ao movimento dinâmico das carências. Através dessa análise é possível acompanhar o nível de convergência da solução em relação aos requisitos da carência do(s) Cliente(s).

Ainda nesse nível de análise, é possível comparar várias soluções no sentido de verificar o posicionamento de cada uma em relação às carências,

¹⁴⁰ Político e ministro da propaganda do partido nazista alemão.

além do acompanhamento do nível de convergência aos requisitos da carência do(s) Cliente(s) de cada uma delas.

O relacionamento dos contributos com os recursos do Fornecedor que foram necessários à disponibilização da solução permite a identificação dos contributos por requisitos para posteriores análises com seus Custos e preços e Margens.

Através da implementação da pesquisa e seus resultados demonstrados, é possível concluir que o objetivo geral do trabalho foi atingido pois através da **Visão Baseada no Contributo**, é possível disponibilizar às organizações um modelo integrado baseado em conceitos sólidos e resultados objetivos para variáveis como importância estratégica, não só das soluções como também das organizações e seus recursos.

Considera-se também que os objetivos específicos também foram alcançados, pois o trabalho foi capaz de:

- Analisar as principais teorias sobre vantagem competitiva culminando com a propositura da Visão Baseada no Contributo, que supera as limitações das outras teorias, principalmente porque é integrada sistemicamente e fornece respostas objetivas e quantificadas.
- Identificar o significado do termo valor sua utilização como fator para a obtenção da vantagem competitiva, o que conduziu à conclusão da total inadequação da utilização do termo por parte de áreas como Qualidade, Marketing e Estratégia baseada na visão Porteriana.
- Propor um novo paradigma para a gestão da vantagem competitiva das organizações, o que se concretiza com a apresentação da Visão Baseada no Contributo.

Como resultado marcante do trabalho, é digno de registo que o mesmo deu origem a uma nova perspectiva de obtenção e manutenção de vantagem competitiva por parte das organizações através da **Visão Baseada no Contributo**, que pela sua integração e consistência representa um novo modelo de gestão voltada para uma Estratégia que considera a dinâmica dos fatores internos e externos, a denominada **Gestão Baseada no Contributo**.

É possível identificar que o trabalho, pelas suas características, contribui diretamente com a necessidade relatada no item 2.6, mais especificamente na página 58, onde os autores citados advogam a favor de uma perspectiva que, além de integrar o modelo da VBM e da VBR, agregue uma abordagem dinâmica, sistêmica, cognitiva e holística que possibilite, concomitantemente, a avaliação da contribuição dos recursos existentes para as oportunidades atuais e a capacidade de geração de novos recursos necessários para a obtenção de

vantagem competitiva em ambientes futuros.

Outro aspecto é que este trabalho também contribui com o que defendido por Garvin, como consta no item 3.3.3.2.3, mais especificamente na p. 87, quando diz que as empresas ao competir através da qualidade podem fazê-lo de diversas maneiras, não sendo necessário buscar a excelência em todas as dimensões ao mesmo tempo, mesmo porque, há restrições que inviabilizam explorar todas elas. Por esse motivo, as empresas devem proceder a uma análise que permita identificar as dimensões nas quais pretende competir e priorizar as ações que viabilizem o desenvolvimento dessas dimensões. Através da Gestão Baseada nos contributos, a organização tem conhecimento do nível de contributo esperado pelo Cliente para colmatar sua carência e pode identificar onde é mais eficaz concentrar-se para enfrentar a concorrência, sabendo claramente o nível de força (através do nível de contributo) com que a enfrenta.

É de se destacar que este trabalho ainda vai de encontro à visão de Garvin (1987) quando o autor entende ser necessário definir a qualidade baseada no produto e na produção. O modelo proposto permite uma orientação para o produto quando através dos macroatributos foca os fatores com poder de satisfazer as carências do Cliente. Por outro lado, o modelo também vai de encontro à visão de Crosby (1988), uma vez que permite a orientação para a produção quando identifica através dos recursos utilizados, qual o nível de contributo proporcionado à solução.

O resultado do trabalho também contribui para os seguintes pontos:

- Ao propor uma metodologia que permite que sejam identificados os Recursos da empresa que contribuem e quanto contribuem para a sustentação da sua vantagem competitiva, de forma simples, clara, objetiva e integrada.
- Ao disponibilizar uma metodologia para o acompanhamento da volatilidade do ambiente externo e a identificação da sua origem, permite a adequação das suas capacidades internas e se necessário for, dar um novo senso de direção à organização.
- Ao permitir a necessária abordagem dinâmica, sistêmica, cognitiva e holística, além de possibilitar a avaliação da contribuição dos recursos existentes para as oportunidades atuais e a capacidade de geração de novos recursos necessários para a obtenção de vantagem competitiva em ambientes futuros.
- Como o modelo permite analisar a própria organização ou organizações Fornecedoras ou organizações concorrentes, é possível, através do modelo proposto, identificar a origem das Forças Competitivas do ambiente até o entendimento das razões, ou seja, dos fatores que contribuem para seu surgimento.

É muito relevante o facto de que se desconhecem trabalhos que proporcionam uma análise tão crítica do valor como a aqui feita. Tal facto acabou por revestir este trabalho com características e resultados que permitem propor um novo paradigma entre as alternativas de visão possíveis de serem adotadas pelas organizações que pretendem se beneficiar de vantagens competitivas.

Daí que uma das expectativas decorrentes da implementação da **Gestão Baseada no Contributo** é que sua adoção em setores específicos da indústria, possa dar origem a indicadores superiores que sirvam de referências para o *benchmarking* nas organizações.

10.3. LIMITAÇÕES E PISTAS PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Tal como qualquer projeto de investigação, este também apresenta limitações que se espera possam ser colmatadas em estudos futuros.

Uma das principais limitações não está na dificuldade de coleta dos dados através de recursos informáticos especialmente construídos, mas na compreensão do que se pretende por parte do respondente, de forma a levá-lo a uma correta reflexão e resposta adequada ao que lhe é perguntado.

A esse respeito já fora mencionado que a metodologia mais adequada seria a da Análise Conjunta, mas cuja aplicação se mostrou inviável neste trabalho, dada a quantidade de comparações e o tempo que elas demandariam.

O processo de identificação dos respondentes teve algumas fragilidades, tal como em estudos por inquéritos, já que não foi possível ter controlo sobre a qualificação do respondente, e nem em relação à seriedade com que responderam às perguntas.

Outro aspecto diz respeito à base de dados utilizada, cujos Clientes não estão restritos a um só Gestor Empresarial e nem a uma região em particular. Tal situação faz com que os resultados não possam ser inferidos a uma região, um ramo de atividades dos Clientes, ou qualquer outro fator em particular. Por esse motivo, o estudo foi identificado, desde o início, como de cunho exploratório.

Este trabalho, por propor um novo modelo para a obtenção de vantagem competitiva, possibilita um sem número de testes ao modelo, quer no âmbito académico como nas organizações. Esses testes podem aplicar o modelo em fases em uma organização em particular, num ramo da indústria ou em todo ele.

Se considerarmos que este trabalho identificou uma grande convergência entre os autores no sentido de que a vantagem competitiva é um dos principais objetivos da Estratégia. A questão que se coloca é até que ponto

isso é uma verdade? Será que a Estratégia sempre tem como principal missão a obtenção da vantagem competitiva no mercado?

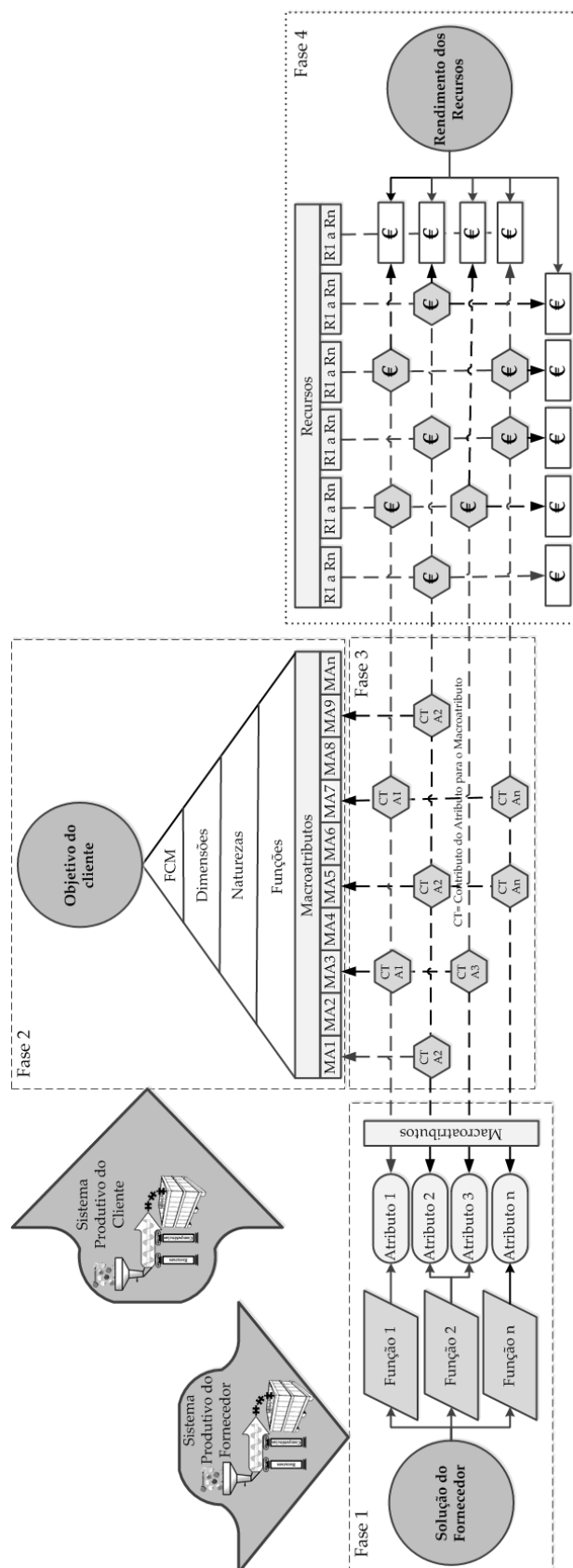
Outras pistas para trabalhos futuros podem ser identificadas como sendo:

- Estudos com o objetivo de consolidar o conceito sobre Estratégia e se possível, defini-la de forma abrangente em relação às visões conhecidas.
- Estudos com o objetivo de identificar objetivamente como as organizações conseguem criar e sustentar vantagens competitivas.
- Estudos com o objetivo de permitir à estratégia colmatar as fraquezas das premissas estratégicas tradicionais, que defendem o controlo hierárquico, o planeamento formal e a análise industrial.

Naturalmente, além dos pontos indicados, outros podem ser focados a partir da abordagem e conceitos emitidos por este trabalho.

PARTE VI. ANEXOS

Anexo 1 – Relação entre a solução o objetivo do Cliente e o rendimento dos recursos



Anexo 2 – Carta convite aos Clientes Empresariais

Aveiro, 13 de Maio de 2010

ARISTIDES JOSE HORTA TOMAS
24 HORAS - EDITORA E PUBLICIDADE, LDA.
Zona Industrial Do Mundao
3505-459 VISEU- PORTUGAL

Prezado Empresário

Como parte do programa doutoral em Gestão Industrial pela Universidade de Aveiro, está em curso uma pesquisa junto aos clientes Vodafone na sub-região da Cova da Beira, em Portugal, mais especificamente, nas empresas atendidas pelo Gestor Comercial Vodafone na cidade da Covilhã, RSL - Ricardo Saraiva, Lda.


Os objectivos específicos da pesquisa, bem como os formulários para a colecta dos dados, estão disponíveis em <http://iec.web.ua.pt> (sem www), e sua senha individual é "CL388-5768".

Considerando os benefícios proporcionados pelo meio onde o processo decorre, estima-se que não serão necessários mais do que 20 minutos para sua conclusão.

Em retribuição à sua participação, além das informações sobre a composição estratégica da sua Cadeia de Valor e do seu nível de dependência das tecnologias Vodafone, também ficará disponível para download, **gratuitamente e sem restrição de uso**, um software especialista para Gestão de Preços, que poderá ser instalado em um ou vários computadores na sua organização.

Agradeço antecipadamente a atenção, e coloco-me à disposição os contactos abaixo, para esclarecer sobre qualquer questão ou dificuldade em participar.

Atenciosamente,


Eloi Sartori
Email: eloi.sartori@ua.pt
Tlm: 914 006 400

Anexo 3 – Carta convite aos Gestores Empresariais

Aveiro, 10 de Maio de 2010

3GCell
Pq Ind da Abrunheira Blc B Escrit 16, Qta Lavi, Freg de
S. Pedro de Penaferrim
2710-089 Sintra - PORTUGAL

Prezado Empresário

Como parte do programa doutoral em Gestão Industrial pela Universidade de Aveiro, está em curso uma pesquisa junto aos Gestores Comerciais Vodafone, em Portugal.

Os objectivos específicos da pesquisa, bem como os formulários para colecta dos dados, estão disponíveis em <http://iec.web.ua.pt> (sem www), cuja senha individual é: "GC275-3020".

Caso sua organização seja composta por mais de uma unidade operacional, basta responder uma só vez a pesquisa em nome de qualquer uma delas.

Considerando os benefícios proporcionados pelo meio onde o processo decorre, estima-se que não serão necessários mais do que 20 minutos para sua conclusão.

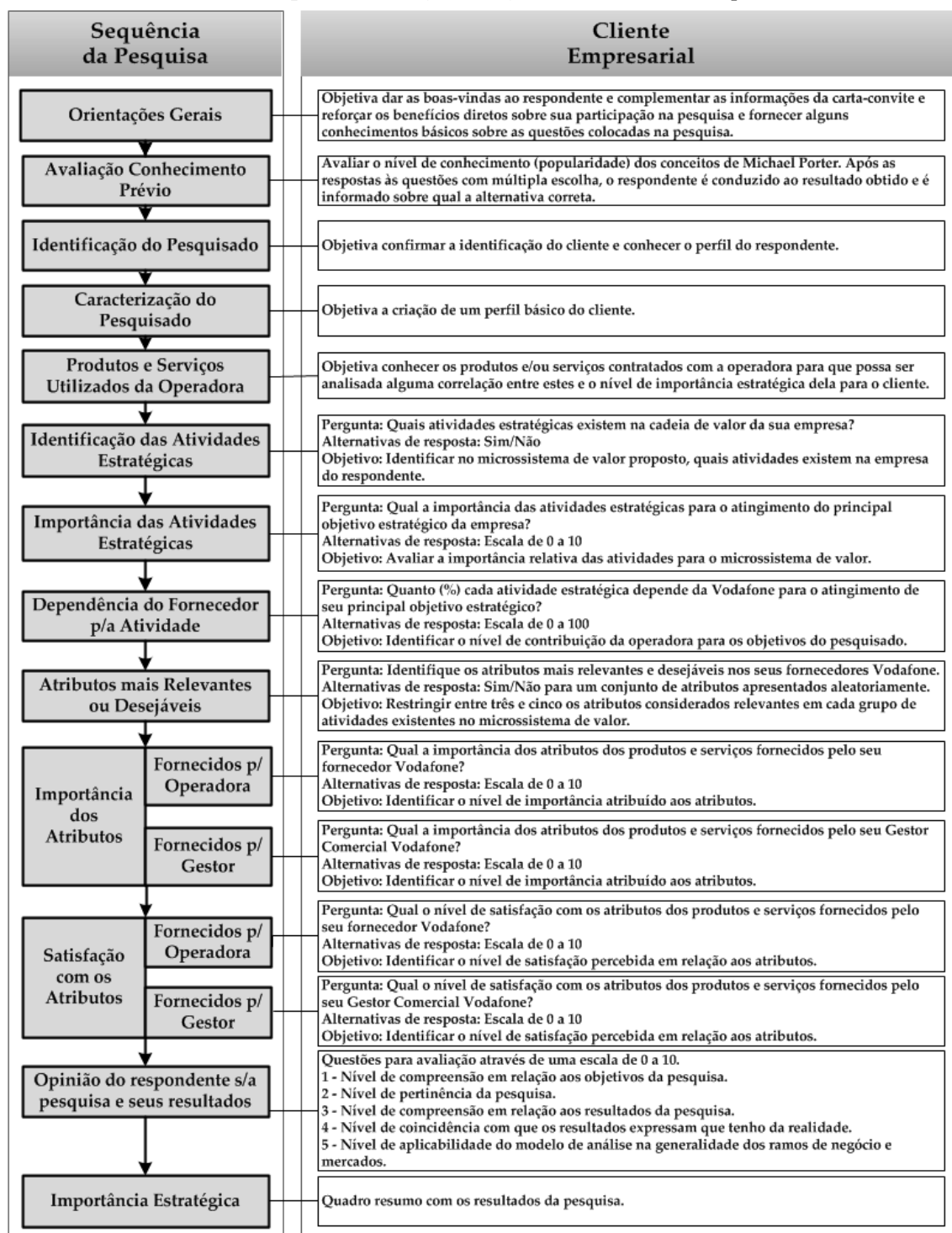
Em retribuição à sua participação, além das informações sobre a composição estratégica da sua Cadeia de Valor e do seu nível de dependência das tecnologias Vodafone, também ficará disponível para download, **gratuitamente e sem restrição de uso**, um software especialista para Gestão de Preços, que poderá ser instalado em um ou vários computadores na sua organização.

Agradeço antecipadamente a atenção, e coloco-me à disposição os contactos abaixo, para esclarecer sobre qualquer questão ou dificuldade em participar.

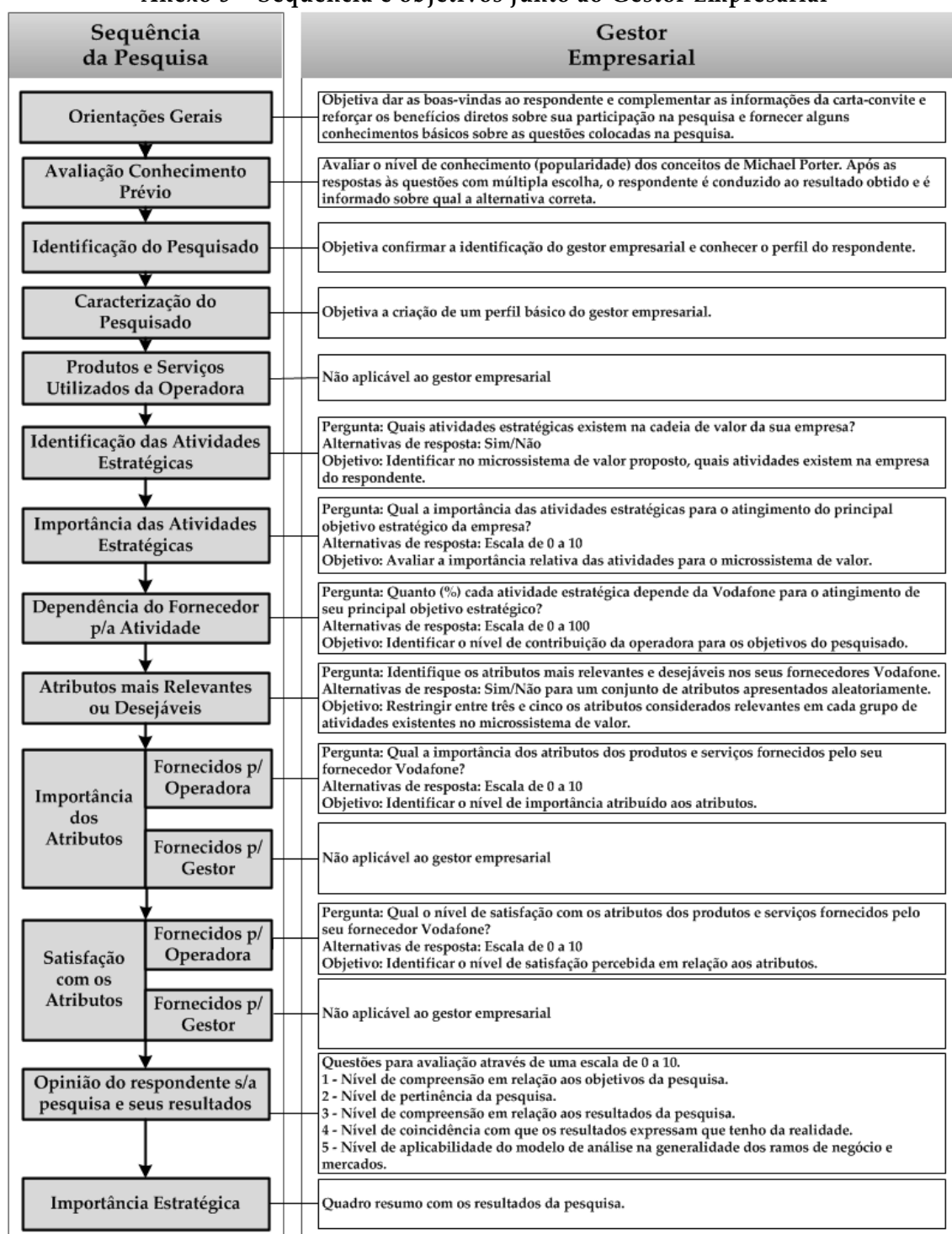
Atenciosamente,


Eloi Sartori
Email: eloi.sartori@ua.pt
Tlm: 914 006 400


Anexo 4 – Sequência e objetivos junto ao Cliente Empresarial




Anexo 5 – Sequência e objetivos junto ao Gestor Empresarial



Anexo 6 – Cliente/Gestor – interface de início da pesquisa (webpage)



Instrumentos de Colecta de Dados de Pesquisa



Tema da Pesquisa

O valor estratégico do fornecedor para o cliente :
um estudo exploratório.

Para ter acesso ao processo de colecta de dados da pesquisa, digite o código recebido na Carta-convite e confirme a seguir.
(Digite seu código de acesso)

Obs. Se ao confirmar o processo não continuar, reveja seu código de acesso e tente novamente! Se isso não resolver, é porque o nível de segurança de seu Internet Explorer deve estar alto demais. Reduza-o para Médio ou Baixo.

Em caso de dificuldade, contacte-nos. Obrigado.

A não utilização do Windows Internet Explorer 7.0 ou superior pode ocasionar problemas no funcionamento normal deste site.

Website destinado à colecta de dados de pesquisa doutoral.

Anexo 7 – Cliente – convite e orientações gerais ao Cliente (webpage)

Nosso Convite

Prezado(a) pesquisado(a)

Partindo-se do pressuposto que sua organização utiliza as mais recentes Tecnologias de Comunicação e Informação, formulou-se o convite para sua participação em um projeto de pesquisa de Doutorado na UA - Universidade de Aveiro, cujo objectivo é avaliar a importância estratégica do fornecedor para a Cadeia de Valor dos seus Clientes.

Para tal estudo, definiu-se como universo de pesquisa os Clientes Empresariais Vodafone e os Gestores Comerciais Vodafone.

Caso sua empresa não seja cliente Vodafone, a participação será muito breve, porém, não menos importante. Mesmo não sendo Cliente Vodafone, sua empresa terá direito à retribuição pela participação, conforme explicado a seguir.

Em retribuição à participação na pesquisa, ao final é disponibilizado gratuitamente, um aplicativo que pode auxiliá-lo nos processos de negociação de preços junto aos clientes. Os detalhes de funcionamento do referido aplicativo podem ser vistos no Tutorial ao lado.

Em benefício da fidelidade das conclusões a serem tiradas sobre os resultados globais, pedimos a máxima atenção ao significado e às alternativas de respostas às questões. Ao pressionar o botão "Próxima", não será impossível retornar à rotina.

Em nenhuma circunstância serão tornados de conhecimento público a vossa identidade pessoal e/ou empresarial, bem como as respostas às questões ao nível individual.

TODO O PROCESSO LEVARÁ APENAS ALGUNS MINUTOS PARA SER TOTALMENTE CONCLUÍDO.

Se houver necessidade de interromper o processo, basta fechar o website. Ao reiniciar, o processo será retomado do ponto onde foi interrompido.

Para uma adequada compreensão do tema pesquisado, sugerimos, caso julgue necessário, uma breve revisão dos conceitos utilizados em Estratégia Empresarial por Michael Porter

Cadeia de Valor
Estratégia

Gestão Estratégica de Empresas
Gestão pelo Valor

Anexo 8 – Gestor – convite e orientações gerais ao gestor empresarial (webpage)

Nosso Convite
<p>Prezado(a) pesquisado(a)</p> <p>Vossa organização faz parte do universo de Gestores Empresariais da Vodafone. Por esse motivo, ela foi convidada a participar de um projeto de pesquisa de Doutoramento na UA - Universidade de Aveiro, cujo objectivo é avaliar a importância estratégica do fornecedor para a Cadeia de Valor dos seus Clientes.</p> <p style="text-align: center;">Contamos com vossa participação no sentido de responder às questões colocadas <u>NA PERSPECTIVA DE GESTOR EMPRESARIAL VODAFONE</u>.</p> <p>Esta pesquisa, além do objectivo académico pretende, ao final, proporcionar informações importantes para a gestão estratégica da vossa empresa. Também, em retribuição à sua colaboração, fornecerá gratuitamente um aplicativo que constitui-se um importante auxiliar nos processos de negociação de preços junto aos clientes, cujos detalhes de funcionamento podem ser vistos no Tutorial ao lado.</p> <p>Pedimos a máxima atenção ao significado e às alternativas de respostas às questões, a fim de que seja possível tirarmos bom proveito do trabalho e também porque ao pressionar o botão "Próxima", não é impossível retornar.</p> <p>Em nenhuma circunstância serão tornados de conhecimento público a vossa identidade pessoal e/ou empresarial, bem como as respostas às questões ao nível individual.</p> <p style="text-align: center;">TODO O PROCESSO LEVARÁ APENAS ALGUNS MINUTOS PARA SER TOTALMENTE CONCLUÍDO.</p> <p>Se houver necessidade de interromper o processo, basta fechar o website. Ao reiniciar, o processo será retomado do ponto onde foi interrompido.</p>

Para uma adequada compreensão do tema pesquisado, sugerimos, caso julgue necessário, uma breve revisão dos conceitos utilizados em Estratégia Empresarial por Michael Porter

Cadeia de Valor
Estratégia

Gestão Estratégica de Empresas
Gestão pelo Valor

Eloi Sartori - eloi.sartori@ua.pt

Próximo

F00C01

Anexo 9 – Análise da participação dos pesquisados

Demonstrativo das características do volume de participação e do tempo das respostas válidas da pesquisa, após o expurgo*														
*Expurgo: respostas com tempo mínimo inferior ao mínimo (10 minutos) necessário para leitura, compreensão, reflexão e resposta das fases.														
Descrição das Fases e Passos do processo de colecta de dados			Clientes Empresariais Vodafone						Gestores Comerciais Vodafone					
			Qde Respostas	%	Tempos das Respostas (horas)				Qde Respostas	%	Tempos das Respostas (horas)			
					Min	Max	Média	Desvio Padrão			Min	Max	Média	Desvio Padrão
Total de Convites			1039						152					
Filiais			0						65					
Total de Empresas			1039	100,0					87	100,0				
Acederam ao website			208	20,0					26	29,9				
Fases de seguimento da pesquisa	F00P1	Convite ao respondente	191	18,4	00:00:02	00:19:07	00:01:09	0,0017	22	25,3	00:00:05	00:19:39	00:01:30	0,0027
	F00P2	Objectivos da pesquisa	183	17,6	00:00:01	00:07:12	00:00:18	0,0004	22	25,3	00:00:05	00:01:04	00:00:16	0,0002
	F01P1	Identificação da empresa	131	12,6	00:00:12	00:12:11	00:02:32	0,0014	17	19,5	00:00:48	00:07:10	00:02:13	0,0011
	F01P2	Perfil da Organização	105	10,1	00:00:26	00:19:38	00:03:51	0,0021	17	19,5	00:00:39	00:01:36	00:01:06	0,0004
	F01P3	Prod./Serv. Vod. Utilizados	105	10,1	00:00:40	00:08:36	00:02:10	0,0009	17	19,5	-	-	-	-
	F02P0	Actividades da C.de Valor Cliente	105	10,1	00:00:26	00:07:26	00:02:28	0,0010	17	19,5	00:00:51	00:05:07	00:02:20	0,0010
	F02P1	Importância Activ. Estratégica	105	10,1	00:00:10	00:05:32	00:01:00	0,0004	17	19,5	00:00:34	00:18:31	00:02:57	0,0026
	F02P2	Dependência da Activ.Estrat. da Vod.	105	10,1	00:00:05	00:06:56	00:01:15	0,0006	17	19,5	00:00:25	00:13:35	00:03:43	0,0024
	F03P0	Atributos relevantes p/Actividades	105	10,1	00:02:01	00:22:46	00:06:30	0,0022	17	19,5	00:02:58	00:16:39	00:09:04	0,0038
	F03P1	Importância dos Atributos fornec. p/Vod.	105	10,1	00:00:49	00:17:44	00:04:03	0,0015	17	19,5	00:01:56	00:10:08	00:05:36	0,0023
	F03P2	Importância dos Atributos fornec. p/Gestor	105	10,1	00:00:49	00:07:45	00:02:39	0,0009	-	-	-	-	-	-
Fases de avaliação	F04P1	Satisfação dos Atributos fornec. p/Vod.	105	10,1	00:00:44	00:11:41	00:03:00	0,0011	17	19,5	00:01:03	00:09:17	00:04:23	0,0019
	F04P2	Satisfação dos Atributos fornec. p/Gestor	105	10,1	00:00:46	00:11:45	00:02:55	0,0011	-	-	-	-	-	-
	F05P1	Resumo dos resultados e opinião.	105	10,1	00:00:06	00:10:27	00:01:15	0,0008	17	19,5	00:00:08	00:12:53	00:02:49	0,0024
	Tempo Total				00:13:49	01:08:59	00:34:49	0,0100			00:11:56	00:59:09	00:35:30	0,0121

Anexo 10 – Matriz de tratamento dos dados do Cliente sobre a Operadora

Pesquisado		C1903-6481*		Foco		OPERADORA DE TELEFONIA MÓVEL VODAFONE																									
Contributo p/á carência	% Participação na solução	Antes Sat.		Depois Sat.		Foco no Contributo ao Mercado (FCM)																									
		Pontos dos atributos																													
		Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Depois Sat.																													
Dimensões		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Contributo p/á carência	% Participação na solução	Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Pontos dos atributos																													
		Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Depois Sat.																													
Naturezas		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Contributo p/á carência	% Participação na solução	Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Pontos dos atributos																													
		Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Depois Sat.																													
Funções		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Contributo p/á carência	% Participação na solução	Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Pontos dos atributos																													
		Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Depois Sat.																													
Macronutrientes		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Contributo p/á carência	% Participação na solução	Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Pontos dos atributos																													
		Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Depois Sat.																													
Nível de importância dos macronutrientes p/á		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Atributos		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Contributo p/á carência	% Participação na solução	Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Pontos dos atributos																													
		Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Depois Sat.																													
Nível de importância dos macronutrientes p/á		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Atributos		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Contributo p/á carência	% Participação na solução	Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Pontos dos atributos																													
		Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Depois Sat.																													
Nível de importância dos macronutrientes p/á		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Atributos		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Contributo p/á carência	% Participação na solução	Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Pontos dos atributos																													
		Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Depois Sat.																													
Nível de importância dos macronutrientes p/á		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Atributos		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Contributo p/á carência	% Participação na solução	Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Pontos dos atributos																													
		Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Depois Sat.																													
Nível de importância dos macronutrientes p/á		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Atributos		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Contributo p/á carência	% Participação na solução	Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Pontos dos atributos																													
		Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Depois Sat.																													
Nível de importância dos macronutrientes p/á		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Atributos		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Contributo p/á carência	% Participação na solução	Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Pontos dos atributos																													
		Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Depois Sat.																													
Nível de importância dos macronutrientes p/á		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Atributos		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Contributo p/á carência	% Participação na solução	Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Pontos dos atributos																													
		Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Depois Sat.																													
Nível de importância dos macronutrientes p/á		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Atributos		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Contributo p/á carência	% Participação na solução	Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Pontos dos atributos																													
		Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Depois Sat.																													
Nível de importância dos macronutrientes p/á		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Atributos		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Contributo p/á carência	% Participação na solução	Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Pontos dos atributos																													
		Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Depois Sat.																													
Nível de importância dos macronutrientes p/á		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Atributos		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Contributo p/á carência	% Participação na solução	Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Pontos dos atributos																													
		Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Depois Sat.																													
Nível de importância dos macronutrientes p/á		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Atributos		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Contributo p/á carência	% Participação na solução	Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Pontos dos atributos																													
		Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Depois Sat.																													
Nível de importância dos macronutrientes p/á		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Atributos		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Contributo p/á carência	% Participação na solução	Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Pontos dos atributos																													
		Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Depois Sat.																													
Nível de importância dos macronutrientes p/á		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Atributos		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Contributo p/á carência	% Participação na solução	Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Pontos dos atributos																													
		Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Depois Sat.																													
Nível de importância dos macronutrientes p/á		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Atributos		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Contributo p/á carência	% Participação na solução	Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Pontos dos atributos																													
		Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Depois Sat.																													
Nível de importância dos macronutrientes p/á		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Atributos		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Contributo p/á carência	% Participação na solução	Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Pontos dos atributos																													
		Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Depois Sat.																													
Nível de importância dos macronutrientes p/á		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Atributos		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Contributo p/á carência	% Participação na solução	Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Pontos dos atributos																													
		Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Depois Sat.																													
Nível de importância dos macronutrientes p/á		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Atributos		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Contributo p/á carência	% Participação na solução	Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Pontos dos atributos																													
		Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Depois Sat.																													
Nível de importância dos macronutrientes p/á		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Atributos		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Contributo p/á carência	% Participação na solução	Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Pontos dos atributos																													
		Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Depois Sat.																													
Nível de importância dos macronutrientes p/á		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Atributos		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Contributo p/á carência	% Participação na solução	Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Pontos dos atributos																													
		Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Depois Sat.																													
Nível de importância dos macronutrientes p/á		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Atributos		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Contributo p/á carência	% Participação na solução	Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Pontos dos atributos																													
		Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Depois Sat.																													
Nível de importância dos macronutrientes p/á		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Atributos		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Contributo p/á carência	% Participação na solução	Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Pontos dos atributos																													
		Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Depois Sat.																													
Nível de importância dos macronutrientes p/á		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Atributos		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Contributo p/á carência	% Participação na solução	Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Pontos dos atributos																													
		Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Depois Sat.																													
Nível de importância dos macronutrientes p/á		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Atributos		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Contributo p/á carência	% Participação na solução	Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Pontos dos atributos																													
		Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Depois Sat.																													
Nível de importância dos macronutrientes p/á		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Atributos		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Contributo p/á carência	% Participação na solução	Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Pontos dos atributos																													
		Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Depois Sat.																													
Nível de importância dos macronutrientes p/á		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Atributos		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Contributo p/á carência	% Participação na solução	Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Pontos dos atributos																													
		Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Depois Sat.																													
Nível de importância dos macronutrientes p/á		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Atributos		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Contributo p/á carência	% Participação na solução	Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Pontos dos atributos																													
		Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Depois Sat.																													
Nível de importância dos macronutrientes p/á		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Atributos		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Contributo p/á carência	% Participação na solução	Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Pontos dos atributos																													
		Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Depois Sat.																													
Nível de importância dos macronutrientes p/á		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Atributos		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Contributo p/á carência	% Participação na solução	Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Pontos dos atributos																													
		Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Depois Sat.																													
Nível de importância dos macronutrientes p/á		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Atributos		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Contributo p/á carência	% Participação na solução	Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Pontos dos atributos																													
		Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Depois Sat.																													
Nível de importância dos macronutrientes p/á		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Atributos		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Contributo p/á carência	% Participação na solução	Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Pontos dos atributos																													
		Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Depois Sat.																													
Nível de importância dos macronutrientes p/á		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Atributos		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Contributo p/á carência	% Participação na solução	Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Pontos dos atributos																													
		Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Depois Sat.																													
Nível de importância dos macronutrientes p/á		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Atributos		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Contributo p/á carência	% Participação na solução	Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Pontos dos atributos																													
		Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Depois Sat.																													
Nível de importância dos macronutrientes p/á		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Atributos		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Contributo p/á carência	% Participação na solução	Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Pontos dos atributos																													
		Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Depois Sat.																													
Nível de importância dos macronutrientes p/á		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Atributos		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Contributo p/á carência	% Participação na solução	Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Pontos dos atributos																													
		Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Depois Sat.																													
Nível de importância dos macronutrientes p/á		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Atributos		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Contributo p/á carência	% Participação na solução	Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Pontos dos atributos																													
		Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Depois Sat.																													
Nível de importância dos macronutrientes p/á		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Atributos		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Contributo p/á carência	% Participação na solução	Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Pontos dos atributos																													
		Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Depois Sat.																													
Nível de importância dos macronutrientes p/á		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Atributos		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Contributo p/á carência	% Participação na solução	Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Pontos dos atributos																													
		Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Depois Sat.																													
Nível de importância dos macronutrientes p/á		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Atributos		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Contributo p/á carência	% Participação na solução	Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Pontos dos atributos																													
		Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Depois Sat.																													
Nível de importância dos macronutrientes p/á		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Atributos		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Contributo p/á carência	% Participação na solução	Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Pontos dos atributos																													
		Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Depois Sat.																													
Nível de importância dos macronutrientes p/á		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Atributos		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Contributo p/á carência	% Participação na solução	Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Pontos dos atributos																													
		Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Depois Sat.																													
Nível de importância dos macronutrientes p/á		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Atributos		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Contributo p/á carência	% Participação na solução	Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Pontos dos atributos																													
		Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Depois Sat.																													
Nível de importância dos macronutrientes p/á		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Atributos		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Contributo p/á carência	% Participação na solução	Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Pontos dos atributos																													
		Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Depois Sat.																													
Nível de importância dos macronutrientes p/á		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Atributos		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Contributo p/á carência	% Participação na solução	Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Pontos dos atributos																													
		Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Depois Sat.																													
Nível de importância dos macronutrientes p/á		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Atributos		Antes Sat.		Depois Sat.																											
Contributo p/á carência	% Participação na solução	Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Pontos dos atributos																													
		Antes Sat.		Depois Sat.																											
		Depois Sat.																													
Nível de importância dos macronutrientes p/á		Antes Sat.</																													

Anexo 12 – Matriz de tratamento dos dados do Cliente sobre a Operadora + Gestor

Pesquisado		C193-6481*		Foco		VODAFONE + GESTOR																													
						Foco no Contributo ao Mercado (FCM)																													
Contributo p/ a carteira	Pontos dos atributos	% Participação na solução		Antes Sat.		89,5		Depois Sat.		48,4		Antes Sat.		188,1		Depois Sat.		100,6		89,5		43,3		89,5		48,4		188,1		100,6					

Anexo 13 – Matriz de tratamento dos dados do Gestor s/a Operadora

Pesquisado		*GC250-1440		Foco		OPERADORA DE TELEFONIA MOVEL VODAFONE																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
						Foco no Contributo ao Mercado (FCM)																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																		
Contributo p/ a carência	% Participação na solução	Antes Sat.	63.1	63.1																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
	Depois Sat.	38.4	38.4																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
	Pontos dos atributos	Antes Sat.	132.9	132.9																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
	Depois Sat.	81.9	81.9																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Contributo p/ a carência	Dimensões	Após															Distintivas																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
	% Participação na solução	Antes Sat.	63.1	15.0															48.0																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
	Depois Sat.	38.4	6.8															31.7																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
	Pontos dos atributos	Antes Sat.	132.9	33.5															99.4																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
Contributo p/ a carência	Naturezas	Material															Humano															Solução										Marca					Relacionamento																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
	% Participação na solução	Antes Sat.	63.1	9.8															5.3															31.0										4.3					12.7																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
	Depois Sat.	38.4	4.4															2.4															20.1										3.3					8.3																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
	Pontos dos atributos	Antes Sat.	132.9	13.2															7.5															13.5										15.3					11.1																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
Contributo p/ a carência	Funções	Monetária															Físico															Humano															Cultura										Tecnologia										Produção										Assistência										Marketing										Marketing										Marketing																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
	% Participação na solução	Antes Sat.	63.1	9.8															0.0															5.3															6.7										6.4										7.8										10.1										4.3										12.7																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
	Depois Sat.	38.4	4.4															0.0															2.4															4.8										4.6										4.8										5.9										3.3										8.3																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
	Pontos dos atributos	Antes Sat.	132.9	13.2															7.5															7.1															5.7										13.5										15.3										11.1										18.2										10.6										30.5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																											
Contributo p/ a carência	Macrocategorias	Econômica															Financeira															Material															Humano															Cultural															Inovação															Know-how															Performance															Formação															Assistência															Capacidade															Sensibilidade															Lugar															Pode															Solução															Institucional															Tecnológico															Humano															Institucional															Comunidade															Ambiente																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
	% Participação na solução	Antes Sat.	63.1	AE															AF															AM															AH															AC															TI															TK															PD															FE															PA															PC															PS															PL															PP															MP															MI															MR															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI															RH															RI														

Anexo 14 – Níveis de importância média dos macroatributos para os objetivos dos Clientes

Níveis de importância média dos macroatributos p/ os objetivos dos clientes																							MC01
Macroatributos do cliente																							
CHID	AE	AF	AM	AH	AC	TI	TK	PD	PF	PA	PC	PS	PL	PP	MP	MI	RT	RH	RI	RC	RA	TOT	
CL953-6481*	CL	5.4	4.7	5.0	0.0	0.0	5.7	4.7	5.7	6.0	5.4	5.4	6.7	6.7	2.0	5.4	4.7	4.7	6.0	6.7	5.4	3.7	100.0
CA122-0042	CL	5.5	5.5	4.7	6.3	4.7	2.3	7.0	4.7	2.3	7.0	6.3	4.7	2.3	6.3	0.8	7.8	7.0	2.3	3.9	4.7	3.9	100.0
CA196-7925	CL	0.0	5.7	1.9	0.0	0.0	9.5	5.7	5.7	8.6	3.8	8.6	7.6	7.6	7.6	6.7	6.7	2.9	1.9	3.8	1.0	4.7	100.0
CA199-9158	CL	0.0	6.0	0.0	0.0	0.0	7.0	5.0	4.0	5.0	8.0	5.0	1.0	5.0	8.0	5.0	1.0	9.0	5.0	5.0	5.0	89.0	
CA205-9534	CL	4.0	6.3	4.8	5.6	0.0	1.6	1.6	7.1	7.1	7.1	4.8	5.6	4.8	5.6	7.1	7.1	4.8	6.3	2.4	4.0	2.3	100.0
CA246-7796	CL	0.0	9.0	0.0	0.0	0.0	2.0	6.0	2.0	2.0	8.0	7.0	4.0	6.0	3.0	8.0	8.0	6.0	4.0	5.0	9.0	98.0	
CA264-3462	CL	0.0	5.3	7.0	7.0	7.0	2.6	6.1	7.9	4.4	7.9	5.3	4.4	0.9	6.1	0.9	0.9	4.4	7.9	0.9	5.3	7.8	100.0
CA265-7765	CL	0.0	6.0	5.0	5.0	0.0	5.0	5.0	5.0	1.0	5.0	6.0	2.0	8.0	3.0	5.0	5.0	6.0	5.0	5.0	7.0	98.0	
CA290-2176	CL	0.0	5.1	6.8	0.0	0.0	0.9	6.0	8.5	5.1	5.1	7.7	6.0	7.7	5.1	8.1	2.6	7.7	2.6	6.8	5.1	3.1	100.0
CA293-4116	CL	0.0	9.0	0.0	6.0	5.0	2.0	8.0	8.0	3.0	6.0	3.0	1.0	7.0	5.0	7.0	1.0	5.0	7.0	5.0	5.0	5.0	98.0
CA333-3055	CL	0.0	6.1	6.1	6.9	0.0	6.1	6.1	7.6	0.8	3.8	6.9	1.5	4.6	5.3	7.6	6.1	6.1	5.3	6.1	1.5	7.5	100.0
CA342-0109	CL	0.0	4.9	0.0	0.0	0.0	4.9	5.8	3.9	4.9	4.9	6.8	1.0	7.8	4.9	4.9	7.8	7.8	9.7	5.8	6.8	7.4	100.0
CA346-4997	CL	0.0	7.8	0.0	0.0	0.0	2.9	8.7	8.7	3.9	4.9	6.8	8.7	8.7	5.8	2.9	7.8	1.9	4.9	4.9	9.7	1.0	100.0
CA361-8780	CL	0.0	5.9	0.0	0.0	0.0	0.7	7.1	5.9	7.1	7.1	7.1	5.9	3.0	6.7	5.9	5.9	4.5	7.4	7.1	7.1	5.6	100.0
CA367-6029	CL	3.7	5.6	0.0	0.0	0.0	7.5	2.8	0.9	1.9	8.4	7.9	9.3	7.0	7.5	8.4	4.7	3.7	6.5	6.5	1.9	5.8	100.0
CA369-6963	CL	5.3	4.0	5.3	5.0	5.3	5.7	5.3	6.0	5.7	6.3	5.3	3.3	6.0	5.3	5.3	1.3	1.3	3.3	4.7	4.7	5.6	100.0
CA445-0992	CL	0.0	4.0	8.0	0.0	8.0	8.0	8.0	1.6	8.0	8.0	6.4	8.0	0.8	4.0	0.8	3.2	8.0	4.0	0.8	2.4	100.0	
CA470-1605	CL	0.0	7.7	0.0	6.0	0.0	7.7	8.5	8.5	6.0	7.7	8.5	5.1	2.6	1.7	6.8	2.6	6.0	0.9	7.7	3.4	2.6	100.0
CA501-0824	CL	3.4	5.4	1.7	0.0	5.4	6.1	5.1	6.4	6.1	6.1	4.7	5.4	5.4	4.4	6.4	6.1	4.1	5.4	4.4	3.4	4.6	100.0
CA537-3052	CL	0.0	5.6	0.0	8.1	0.0	8.1	2.4	7.3	6.5	8.1	0.8	1.6	0.8	7.3	4.8	7.3	4.8	8.1	8.1	2.4	7.9	100.0
CA561-9335	CL	2.5	5.8	2.5	3.3	0.0	6.7	6.7	7.5	6.7	1.7	4.2	5.8	5.4	5.8	6.7	5.8	6.7	1.7	6.3	4.2	4.0	100.0
CA572-8787	CL	3.2	4.3	3.6	1.8	5.3	5.7	5.7	6.4	5.7	6.4	5.3	5.0	5.3	6.0	6.4	5.7	5.7	4.3	3.9	2.5	1.8	100.0
CA585-8129	CL	6.2	6.9	4.6	0.0	0.0	7.7	5.4	6.9	5.4	6.9	6.2	1.5	3.1	1.5	6.2	2.3	3.8	7.7	6.2	6.2	5.3	100.0
CA593-6989	CL	6.1	3.4	0.0	0.0	0.0	3.4	6.8	5.4	6.1	6.8	6.1	6.1	5.4	5.4	5.4	6.1	4.1	6.1	6.1	4.7	6.5	100.0
CA616-2311	CL	0.0	5.4	3.6	5.4	4.5	6.3	7.1	5.4	2.7	7.1	6.3	4.5	1.8	4.5	4.5	4.5	6.3	6.3	5.4	3.9	100.0	
CA660-1670	CL	0.0	7.5	0.0	3.8	0.0	8.5	4.7	7.5	5.7	0.9	4.7	4.7	4.7	8.5	7.5	0.9	9.4	1.9	3.8	9.4	5.9	100.0
CA681-2264	CL	0.0	4.7	0.0	0.0	0.0	7.5	7.5	6.5	1.9	6.5	6.5	9.3	0.9	5.6	6.5	4.7	2.8	1.9	9.3	8.4	9.5	100.0
CA754-1992	CL	0.0	4.5	3.7	0.0	6.0	6.7	7.5	7.5	5.2	7.5	6.0	1.5	3.7	2.2	5.2	3.7	4.5	6.0	3.7	7.5	7.4	100.0
CA820-9332	CL	0.0	7.0	0.0	0.0	0.0	5.0	9.0	5.0	6.0	3.0	1.0	7.0	8.0	2.0	8.0	9.0	5.0	5.0	4.0	5.0	4.0	93.0
CA838-4095	CL	2.2	7.0	5.7	0.0	0.0	5.3	3.5	3.5	6.1	2.6	7.9	5.3	7.5	6.6	8.3	7.0	2.6	4.8	1.8	4.4	7.9	100.0
CA893-4883	CL	0.0	7.7	0.0	7.7	0.0	7.7	7.7	1.0	8.7	8.7	1.0	4.8	8.7	4.8	6.7	7.7	1.0	1.9	1.0	9.6	3.6	100.0
CA929-9798	CL	0.0	5.0	5.0	5.7	0.0	5.7	5.7	5.7	5.7	5.0	5.0	3.8	5.7	5.7	5.7	5.0	5.0	5.7	6.3	5.7	3.6	100.0
CL000-9051	CL	0.0	7.0	0.0	5.0	0.0	1.0	9.0	2.0	4.0	10.0	10.0	4.0	3.0	6.0	6.0	3.0	3.0	5.0	4.0	1.0	2.0	85.0
CL013-9740	CL	6.9	3.8	0.0	6.9	0.0	7.6	3.1	6.9	6.1	1.5	6.9	3.1	5.7	6.9	0.8	5.7	5.3	6.1	5.3	7.6	3.8	100.0
CL016-6748	CL	0.0	6.6	6.6	7.4	0.0	6.6	6.6	8.2	1.6	3.3	4.9	4.1	2.5	8.2	8.2	6.6	4.1	6.6	6.6	0.8	0.5	100.0
CL056-8304	CL	0.0	6.4	0.0	7.2	0.0	6.4	6.4	7.2	4.0	7.2	6.4	0.8	4.0	7.2	7.2	8.0	4.0	7.2	2.4	0.8	7.2	100.0
CL075-8944	CL	1.7	5.2	2.6	2.6	0.0	5.2	7.0	6.1	5.2	6.1	4.3	5.2	6.1	5.2	4.3	5.2	4.3	6.1	6.1	5.2	6.3	100.0
CL100-8233	CL	6.5	8.0	0.0	0.0	0.0	1.0	5.0	6.0	2.0	8.0	9.0	3.0	6.0	9.0	8.5	1.0	6.0	9.0	5.0	5.5	1.5	100.0
CL117-8777	CL	4.4	3.8	5.7	4.4	4.4	6.3	6.0	5.1	4.4	6.3	3.8	3.8	4.4	4.4	3.8	5.7	1.3	6.3	5.1	5.1	5.5	100.0
CL150-6843	CL	0.0	3.5	0.0	7.0	0.0	5.6	5.6	6.3	4.9	7.0	5.6	7.0	4.9	6.3	7.0	2.8	5.6	7.0	4.9	1.4	7.6	100.0
CL167-6465	CL	0.0	8.0	5.0	0.0	0.0	7.0	7.0	10.0	3.0	5.0	6.0	2.0	5.0	5.0	4.0	7.0	7.0	5.0	1.0	2.0	9.6	100.0
CL188-6622	CL	0.0	6.0	0.0	0.0	0.0	7.5	9.0	9.0	5.0	2.0	3.0	8.0	1.0	8.0	3.0	10.0	5.0	8.0	7.0	1.0	7.5	100.0
CL191-6075	CL	4.5	3.2	0.0	3.8	5.1	5.4	4.5	5.8	5.4	5.8	5.8	5.8	5.1	4.8	4.8	4.8	3.8	5.1	5.8	5.1	5.6	100.0
CL249-8076	CL	3.7	4.1	3.7	0.0	3.0	8.3	5.8	2.5	6.6	2.5	6.6	4.6	0.8	6.6	6.6	5.8	3.0	5.8	7.5	5.8	2.7	100.0
CL255-8654	CL	0.0	7.0	0.0	0.0	0.0	3.0	5.0	5.0	4.0	1.0	10.0	6.0	9.0	2.0	8.0	1.0	4.0	1.0	9.0	6.0	7.0	88.0
CL272-0437	CL	4.2	4.2	3.5	1.8	5.7	5.7	6.4	5.7	6.4	5.7	3.5	5.7	6.0	6.4	5.7	5.7	4.2	3.9	2.5	1.4	100.0	
CL293-7350	CL	4.6	4.0	5.3	6.0	0.0	5.3	5.3	5.3	5.3	4.6	1.3	4.6	5.3	5.3	5.3	5.3	6.0	6.0	4.0	5.9	100.0	
CL369-8115	CL	3.0	6.6	2.2	3.7	0.0	6.6	4.4	6.3	5.9	4.4	5.9	5.2	5.2	5.9	6.6	5.5	2.2	3.3	6.6	7.4	3.1	100.0
CL387-0235	CL	3.0	6.0	3.7	2.2	0.0	2.2	4.5	7.5	6.7	6.0	5.2	1.5	6.7	6.7	6.7	5.2	3.7	6.7	6.7	6.0	3.1	100.0
CL421-6453	CL	0.0	8.4	0.0	0.0	0.0	7.0	3.7	8.4	8.4	7.4	3.7	7.4	1.9	5.6	2.8	8.4	6.5	7.4	0.7	0.9	7.4	100.0
CL435-6823	CL	6.7	7.7	0.0	7.7	0.0	7.7	7.7	1.9	1.9	6.1	1.9	2.9	1.0	2.9	4.8	2.9	3.8	8.6	8.6	4.5	100.0	
CL503-9280	CL	4.8	6.1	0.0	4.1	5.4	4.8	4.8	1.6	4.8	6.1	6.1	3.4	5.4	4.1	4.1	4.1	2.7	5.4	4.1	5.4	6.2	100.0
CL522-9791	CL	0.0	5.8	3.2	1.5	0.0	6.6	3.6	5.1	6.6	4.4	6.6	6.6	6.6	6.6	6.6	3.6	5.1	6.9	6.9	7.3	0.4	100.0
CL538-9502	CL	8.0	7.0	0.0	0.0	0.0	1.0	9.0	5.0	1.0	4.0	3.0	6.0	7.0	7.0	7.0	10.0	8.0	4.0	2.0	6.0	2.0	97.0
CL543-0991	CL	0.0	7.8	0.0	0.0	0.0	1.0	5.8	2.9	5.8	8.7	4.9	5.8	7.8	4.9	1.9	6.8	6.8	7.8	9.7	3.9	7.7	100.0
CL566-6049	CL	0.0	5.9	0.0	0.0	0.0	8.4	5.5	5.9	4.6	8.4	5.9	7.6	7.6	5.9	7.1	7.6	4.2	5.9	5.0	0.8	3.7	100.0
CL652-7811	CL	0.0	7.1	7.5	0.0	0.0	4.7	7.1	3.9	1.6	2.4	6.7	7.8	7.1	7.1	7.1	2.4	5.5	7.1	5.9	1.6	6.1	100.0
CL662-6338	CL	5.9	3.9	5.9	0.0	0.0	6.6	5.9	5.9	5.9	5.9	6.6	5.3	3.3	3.9	5.9	6.6	2.6	6.6	5.9	1.3	6.1	100.0
CL662-7894	CL	0.0	7.8	0.0	0.0	0.0	4.9	8.8	2.9	6.9	2.9	1.0	7.8	1.0	6.9	6.9	9.8	7.8	1.0	3.9	9.8	9.9	100.0
CL667-0955	CL	6.4	4.3	5.7	4.3	0.0	2.9	5.7	5.7	5.0	5.7	2.1	5.7	6.4	2.1	5.7	5.7	5.7	5.0	5.7	5.7	7.3	100.0
CL675-9140	CL	0.0	7.0	0.0	0.0	0.0	3.0	1.0	7.0	8.0	1.0	2.0	9.0	6.0	8								

[illegible]

Anexo 17 – Contributos em pontos das soluções da Vodafone para os Clientes por macroatributo – antes da satisfação

[illegible]

Anexo 18 – Contributos em pontos das soluções da Vodafone para os Clientes por macroatributo – depois da satisfação

CID	Tendência Isola: Valdeira																				Tendência Isola: Geta																				MAD																				
	Depo: unidade																				Depo: unidade																					Depo: unidade																			
	AE	AF	AM	AS	AC	TC	TP	PT	PA	PP	PM	PP	MM	PT	RS	RS	RC	RA	Soma	AE	AF	AM	AS	AC	TC	TP	PT	PA	PP	PM	PP	MM	PT	RS	RS	RC	RA	Soma	AE	AF		AM	AS	AC	TC	TP	PT	PA	PP	PM	PP	MM	PT	RS	RS	RC	RA	Soma			
CE06802C	44	57	22	35	29	44	24	33	10	15	14	17	14	18	15	16	15	13	11	15	07	07	05	07	00	10	10	10	14	11	17	11	03	04	04	14	10	15	04	02	30	00	22	22	33	25	15	24	17	14	11	24	15	13	18	12	15	04			
CE06802C	44	57	22	35	29	44	24	33	10	15	14	17	14	18	15	16	15	13	11	15	07	07	05	07	00	10	10	10	14	11	17	11	03	04	04	14	10	15	04	02	30	00	22	22	33	25	15	24	17	14	11	24	15	13	18	12	15	04			
CE06802C	44	57	22	35	29	44	24	33	10	15	14	17	14	18	15	16	15	13	11	15	07	07	05	07	00	10	10	10	14	11	17	11	03	04	04	14	10	15	04	02	30	00	22	22	33	25	15	24	17	14	11	24	15	13	18	12	15	04			
CE06802C	44	57	22	35	29	44	24	33	10	15	14	17	14	18	15	16	15	13	11	15	07	07	05	07	00	10	10	10	14	11	17	11	03	04	04	14	10	15	04	02	30	00	22	22	33	25	15	24	17	14	11	24	15	13	18	12	15	04			
CE06802C	44	57	22	35	29	44	24	33	10	15	14	17	14	18	15	16	15	13	11	15	07	07	05	07	00	10	10	10	14	11	17	11	03	04	04	14	10	15	04	02	30	00	22	22	33	25	15	24	17	14	11	24	15	13	18	12	15	04			
CE06802C	44	57	22	35	29	44	24	33	10	15	14	17	14	18	15	16	15	13	11	15	07	07	05	07	00	10	10	10	14	11	17	11	03	04	04	14	10	15	04	02	30	00	22	22	33	25	15	24	17	14	11	24	15	13	18	12	15	04			
CE06802C	44	57	22	35	29	44	24	33	10	15	14	17	14	18	15	16	15	13	11	15	07	07	05	07	00	10	10	10	14	11	17	11	03	04	04	14	10	15	04	02	30	00	22	22	33	25	15	24	17	14	11	24	15	13	18	12	15	04			
CE06802C	44	57	22	35	29	44	24	33	10	15	14	17	14	18	15	16	15	13	11	15	07	07	05	07	00	10	10	10	14	11	17	11	03	04	04	14	10	15	04	02	30	00	22	22	33	25	15	24	17	14	11	24	15	13	18	12	15	04			
CE06802C	44	57	22	35	29	44	24	33	10	15	14	17	14	18	15	16	15	13	11	15	07	07	05	07	00	10	10	10	14	11	17	11	03	04	04	14	10	15	04	02	30	00	22	22	33	25	15	24	17	14	11	24	15	13	18	12	15	04			
CE06802C	44	57	22	35	29	44	24	33	10	15	14	17	14	18	15	16	15	13	11	15	07	07	05	07	00	10	10	10	14	11	17	11	03	04	04	14	10	15	04	02	30	00	22	22	33	25	15	24	17	14	11	24	15	13	18	12	15	04			
CE06802C	44	57	22	35	29	44	24	33	10	15	14	17	14	18	15	16	15	13	11	15	07	07	05	07	00	10	10	10	14	11	17	11	03	04	04	14	10	15	04	02	30	00	22	22	33	25	15	24	17	14	11	24	15	13	18	12	15	04			
CE06802C	44	57	22	35	29	44	24	33	10	15	14	17	14	18	15	16	15	13	11	15	07	07	05	07	00	10	10	10	14	11	17	11	03	04	04	14	10	15	04	02	30	00	22	22	33	25	15	24	17	14	11	24	15	13	18	12	15	04			
CE06802C	44	57	22	35	29	44	24	33	10	15	14	17	14	18	15	16	15	13	11	15	07	07	05	07	00	10	10	10	14	11	17	11	03	04	04	14	10	15	04	02	30	00	22	22	33	25	15	24	17	14	11	24	15	13	18	12	15	04			
CE06802C	44	57	22	35	29	44	24	33	10	15	14	17	14	18	15	16	15	13	11	15	07	07	05	07	00	10	10	10	14	11	17	11	03	04	04	14	10	15	04	02	30	00	22	22	33	25	15	24	17	14	11	24	15	13	18	12	15	04			
CE06802C	44	57	22	35	29	44	24	33	10	15	14	17	14	18	15	16	15	13	11	15	07	07	05	07	00	10	10	10	14	11	17	11	03	04	04	14	10	15	04	02	30	00	22	22	33	25	15	24	17	14	11	24	15	13	18	12	15	04			
CE06802C	44	57	22	35	29	44	24	33	10	15	14	17	14	18	15	16	15	13	11	15	07	07	05	07	00	10	10	10	14	11	17	11	03	04	04	14	10	15	04	02	30	00	22	22	33	25	15	24	17	14	11	24	15	13	18	12	15	04			
CE06802C	44	57	22	35	29	44	24	33	10	15	14	17	14	18	15	16	15	13	11	15	07	07	05	07	00	10	10	10	14	11	17	11	03	04	04	14	10	15	04	02	30	00	22	22	33	25	15	24	17	14	11	24	15	13	18	12	15	04			
CE06802C	44	57	22	35	29	44	24	33	10	15	14	17	14	18	15	16	15	13	11	15	07	07	05	07	00	10	10	10	14	11	17	11	03	04	04	14	10	15	04	02	30	00	22	22	33	25	15	24	17	14	11	24	15	13	18	12	15	04			
CE06802C	44	57	22	35	29	44	24	33	10	15	14	17	14	18	15	16	15	13	11	15	07	07	05	07	00	10	10	10	14	11	17	11	03	04	04	14	10	15	04	02	30	00	22	22	33	25	15	24	17	14	11	24	15	13	18	12	15	04			
CE06802C	44	57	22	35	29	44	24	33	10	15	14	17	14	18	15	16	15	13	11	15	07	07	05	07	00	10	10	10	14	11	17	11	03	04	04	14	10	15	04	02	30	00	22	22	33	25	15	24	17	14	11	24	15	13	18	12	15	04			
CE06802C	44	57	22	35	29	44	24	33	10	15	14	17	14	18	15	16	15	13	11	15	07	07	05	07	00	10	10	10	14	11	17	11	03	04	04	14	10	15	04	02	30	00	22	22	33	25	15	24	17	14	11	24	15	13	18	12	15	04			
CE06802C	44	57	22	35	29	44	24	33	10	15	14	17	14	18	15	16	15	13	11	15	07	07	05	07	00	10	10	10	14	11	17	11	03	04	04	14	10	15	04	02	30	00	22	22	33	25	15	24	17	14	11	24	15	13	18	12	15	04			
CE06802C	44	57	22	35	29	44	24	33	10	15	14	17	14	18	15	16	15	13	11	15	07	07	05	07	00	10	10	10	14	11	17	11	03	04	04	14	10	15	04	02	30	00	22	22	33	25	15	24	17	14	11	24	15	13	18	12	15	04			
CE06802C	44	57	22	35	29	44	24	33	10	15	14	17	14	18	15	16	15	13	11	15	07	07	05	07	00	10	10	10	14	11	17	11	03	04	04	14	10	15	04	02	30	00	22	22	33	25	15	24	17	14	11	24	15	13	18	12	15	04			
CE06802C	44	57	22	35	29	44	24	33	10	15	14	17	14	18	15	16	15	13	11	15	07	07	05	07	00	10	10	10	14	11	17	11	03	04	04	14	10	15	04	02	30	00	22	22	33	25	15	24	17	14	11	24	15	13	18	12	15	04			
CE06802C	44	57	22	35	29	44	24	33	10	15	14	17	14	18	15	16	15	13	11	15	07	07	05	07	00	10	10	10	14	11	17	11	03	04	04	14	10	15	04	02	30	00	22	22	33	25	15	24	17	14	11	24	15	13	18	12	15	04			
CE06802C	44	57	22	35	29	44	24	33	10	15	14	17	14	18	15	16	15	13	11	15	07	07	05	07	00	10	10	10	14	11	17	11	03	04	04	14	10	15	04	02	30	00	22	22	33	25	15	24	17	14	11	24	15	13	18	12	15	04			
CE06802C	44	57	22	35	29	44	24	33	10	15	14	17	14	18	15	16	15	13	11	15	07	07	05	07	00	10	10	10	14	11	17	11	03	04	04	14	10	15	04	02	30	00	22	22	33	25	15	24	17	14	11	24	15	13	18	12	15	04			
CE06802C	44	57	22	35	29	44	24	33	10	15	14	17	14	18	15																																														

[illegible]

Anexo 20 – Contributos em percentual das soluções da Vodafone para os Clientes por função – depois da satisfação

		Contributos em percentual das soluções da Vodafone para os clientes por função																														FUT01														
CID		Fornecedor focado: Vodafone															Fornecedor focado: Gestor															Fornecedor focado: Vodafone + Gestor														
		Depois Satisfação										Marketing					Soma					Depois Satisfação										Marketing					Soma									
		Mon	Fi	Hum	Cul	Tec	Pro	Aus	M&S	M&M	M&R	Soma	Mon	Fi	Hum	Cul	Tec	Pro	Aus	M&S	M&M	M&R	Soma	Mon	Fi	Hum	Cul	Tec	Pro	Aus	M&S	M&M	M&R	Soma												
CL953-6481*	CL	3.9	1.3	0.0	0.0	2.5	3.4	3.8	4.3	3.6	8.3	16.1	31.2	1.4	0.5	0.0	0.0	2.0	2.0	1.7	2.4	1.8	4.9	9.2	17.2	5.4	1.8	0.0	0.0	4.4	5.8	5.6	6.7	5.4	13.2	25.3	48.4									
CA122-0042	CL	5.4	2.0	2.4	1.3	4.1	2.4	4.9	5.6	2.7	9.9	18.2	40.6	1.5	0.5	0.7	0.4	1.2	1.3	1.2	1.8	0.8	2.9	5.5	12.3	6.9	2.5	3.0	1.8	5.4	3.7	6.0	7.4	3.5	12.8	23.7	52.9									
CA196-7925	CL	1.4	0.6	0.0	0.0	9.2	7.1	4.9	10.4	7.0	8.8	26.3	49.4	0.6	0.2	0.0	0.0	2.0	2.8	1.9	3.1	1.7	1.7	6.5	14.1	2.0	0.8	0.0	11.3	9.8	6.8	13.5	8.6	10.6	32.8	63.5										
CA199-9158	CL	2.9	0.0	0.0	0.0	4.5	4.2	6.4	5.5	2.5	11.4	19.4	37.4	1.1	0.0	0.0	0.0	1.5	1.1	1.7	1.9	0.9	4.0	6.8	12.2	3.9	0.0	0.0	0.0	6.0	5.3	8.2	7.5	3.3	15.3	26.1	49.6									
CA205-9534	CL	2.3	0.9	2.1	0.0	1.7	8.8	3.6	6.1	7.0	8.3	21.5	41.0	1.8	0.9	1.2	0.0	0.3	1.7	1.6	2.5	1.9	2.7	7.1	14.6	4.1	1.8	3.3	0.0	2.0	10.5	5.2	8.6	8.9	11.0	29.6	55.5									
CA246-7796	CL	2.3	0.9	0.0	0.0	1.3	0.3	3.3	2.4	2.7	7.5	12.6	19.7	1.7	0.0	0.0	0.0	0.8	0.3	1.7	1.4	1.9	3.1	6.4	11.0	4.1	0.0	0.0	0.0	2.1	0.6	5.6	3.8	4.5	10.6	18.9	30.3									
CA244-3462	CL	2.1	2.7	2.7	2.8	5.0	7.2	6.3	4.7	0.9	14.7	20.4	49.2	1.0	0.6	1.1	0.8	1.3	1.6	1.7	1.4	0.3	3.0	4.6	12.8	3.1	5.3	3.8	3.7	6.3	8.8	5.0	6.1	12.7	25.0	62.0										
CA265-7765	CL	2.7	2.2	1.0	0.0	4.5	2.6	4.0	5.9	4.4	14.4	24.7	41.8	1.0	0.8	0.5	0.0	1.3	0.7	1.7	2.3	1.3	5.7	9.3	15.3	3.7	3.0	1.5	0.8	5.8	3.4	5.7	20.1	34.0	57.0											
CA290-2176	CL	2.9	2.4	0.0	0.0	2.9	5.8	4.7	7.9	6.6	12.3	26.8	45.6	0.7	1.4	0.0	0.0	1.2	1.8	2.1	3.0	1.8	3.9	8.7	15.8	3.6	3.8	0.0	0.0	4.1	7.6	6.8	10.9	8.5	16.2	35.5	61.4									
CA293-4116	CL	3.5	0.0	2.4	1.7	3.8	5.7	3.5	4.4	5.3	12.1	21.8	42.2	1.2	0.0	0.8	0.9	1.1	1.4	1.3	1.3	1.9	2.3	5.5	12.3	4.7	0.0	3.2	2.6	4.9	7.1	4.8	5.7	7.2	14.4	27.3	54.5									
CA333-3055	CL	1.2	3.2	3.7	0.0	5.7	3.9	4.8	6.0	5.7	10.1	22.7	45.1	0.5	0.5	0.8	0.0	2.0	1.7	1.2	2.0	2.1	4.3	8.3	14.9	1.6	3.7	4.5	0.0	7.7	5.6	6.0	7.9	7.8	15.2	31.0	60.1									
CA342-0109	CL	1.6	0.0	0.0	0.0	5.7	3.8	6.3	5.9	18.2	30.5	45.4	0.9	0.0	0.0	0.0	0.0	1.4	2.1	1.5	2.8	2.2	5.8	10.8	16.7	2.5	0.0	0.0	0.0	7.1	5.9	5.3	9.1	8.1	24.0	41.3	62.1									
CA346-4997	CL	3.5	0.0	0.0	0.0	5.4	7.0	5.5	11.3	6.2	11.2	28.7	50.1	1.2	0.0	0.0	0.0	1.9	2.3	2.5	2.8	1.4	4.3	8.5	16.3	4.7	0.0	0.0	0.0	7.3	9.3	8.0	14.1	7.6	15.5	37.2	66.4									
CA361-8780	CL	1.3	0.0	0.0	0.0	3.6	6.7	7.2	6.6	6.4	15.3	28.3	47.1	1.3	0.0	0.0	0.0	0.8	1.5	1.3	2.3	1.5	3.9	7.6	12.5	2.6	0.0	0.0	0.0	4.3	8.3	8.5	8.9	7.9	19.1	35.9	59.6									
CA367-6029	CL	2.5	0.0	0.0	0.0	4.4	10.1	7.1	7.6	5.2	10.7	23.5	38.4	1.4	0.0	0.0	0.0	2.0	2.5	2.4	3.6	2.1	3.7	9.4	15.8	4.0	0.0	0.0	0.0	6.3	1.5	9.5	11.2	7.3	14.4	32.9	54.2									
CA369-6963	CL	3.0	1.7	1.8	2.1	5.4	5.7	6.6	7.9	3.7	9.1	20.8	47.1	1.3	0.7	0.7	0.8	1.0	1.4	1.5	1.9	0.6	2.6	5.1	12.5	4.3	2.4	2.5	2.9	6.4	7.1	8.1	9.8	4.3	12.7	25.8	59.7									
CA445-0992	CL	1.4	1.7	0.0	2.7	11.4	5.2	10.4	8.6	3.3	11.0	22.9	55.7	0.5	1.2	0.0	1.1	3.7	2.0	2.6	2.4	1.2	2.3	5.9	16.9	1.9	2.9	0.0	3.8	15.0	7.2	13.0	11.0	3.3	28.8	72.6										
CA459-1805	CL	2.2	0.0	2.1	0.0	9.3	7.2	8.3	4.4	4.5	9.6	18.5	47.6	1.1	0.0	0.7	0.0	2.1	2.4	3.0	1.3	1.4	3.2	6.0	15.3	3.3	0.0	2.8	0.0	11.4	9.6	11.4	5.7	6.0	12.8	24.4	62.9									
CA501-0824	CL	3.2	0.7	0.0	2.6	4.9	6.3	4.7	7.1	6.6	11.1	24.8	47.1	1.5	0.2	0.0	0.0	0.5	1.9	1.9	2.5	1.5	1.7	2.7	7.7	14.4	4.7	0.9	0.0	3.0	5.9	6.3	6.5	9.6	8.1	16.7	32.5	61.3								
CA527-3036	CL	2.7	0.0	2.4	0.0	7.1	6.8	5.5	5.6	6.4	15.8	27.8	45.0	0.9	1.2	0.0	0.0	0.7	0.8	0.8	0.4	2.3	8.5	16.3	3.6	0.0	3.6	0.0	0.0	3.0	2.9	3.2	4.9	1.2	8.5	14.4	35.3									
CA561-9135	CL	3.2	0.8	1.2	0.0	5.6	7.8	2.3	7.4	6.1	10.0	23.5	44.3	0.8	0.4	0.5	0.0	1.9	2.7	0.8	2.9	2.1	3.8	8.9	16.0	4.0	1.2	1.7	0.0	7.5	10.5	3.1	10.3	8.2	13.8	32.3	60.3									
CA572-8787	CL	2.7	0.8	0.7	1.0	4.1	5.0	5.4	8.0	5.5	7.0	20.6	40.3	1.1	0.3	0.2	0.5	1.9	2.4	1.5	2.6	1.9	2.3	6.8	14.8	3.8	1.1	0.9	1.5	6.0	7.4	6.9	10.7	7.4	9.3	27.4	55.1									
CA585-8129	CL	5.4	1.8	0.0	0.0	3.5	4.1	5.2	1.0	2.9	13.3	17.2	37.2	2.0	0.6	0.0	0.0	1.7	0.8	1.3	0.4	0.9	3.2	4.4	10.9	7.4	2.4	0.0	0.0	5.2	4.8	6.6	1.4	3.8	16.5	21.7	48.1									
CA593-6989	CL	3.2	0.0	0.0	0.0	5.5	6.9	5.7	8.6	7.1	14.0	29.7	51.0	1.7	0.0	0.0	0.0	1.7	1.7	2.7	2.3	4.3	9.3	17.2	4.9	0.0	0.0	0.0	0.0	7.3	8.6	8.4	11.3	9.4	18.3	30.9	68.2									
CA616-2311	CL	2.1	1.6	2.1	1.6	8.5	5.5	6.8	4.6	5.0	14.5	24.1	52.3	0.6	0.4	1.2	0.7	2.0	1.0	1.6	1.3	3.9	6.8	14.4	2.7	1.9	3.3	2.3	10.5	6.5	8.6	6.2	6.3	18.4	30.9	66.7										
CA660-1670	CL	2.7	0.0	1.5	0.0	0.9	3.9	2.1	3.5	2.5	6.4	12.2	23.3	1.1	0.0	0.6	0.0	1.0	1.5	0.4	0.7	1.2	1.7	3.5	8.1	3.9	0.0	2.2	0.0	1.8	5.4	2.5	4.1	3.6	8.0	15.7	31.4									
CA681-2264	CL	1.5	0.0	0.0	0.0	7.7	4.8	6.2	6.0	6.3	17.2	29.6	49.7	0.6	0.0	0.0	0.0	1.4	1.3	1.6	1.7	1.5	3.9	7.1	12.2	2.2	0.0	0.0	0.0	9.1	6.1	7.8	7.7	7.8	16.7	36.7	61.9									
CA754-1992	CL	1.8	1.3	0.0	2.8	5.2	4.3	6.1	2.5	3.5	10.3	16.2	37.9	0.7	0.4	0.0	0.0	1.1	1.4	1.0	1.2	0.8	0.9	2.5	4.2	9.9	2.5	1.7	0.0	3.9	6.6	5.4	7.3	3.3	4.4	12.8	20.4	47.8								
CA820-9332	CL	3.1	0.0	0.0	0.0	7.7	5.7	2.0	7.6	7.7	10.7	26.0	44.6	1.2	0.0	0.0	0.0	2.3	1.7	0.7	2.7	3.7	3.9	10.3	16.3	4.3	0.0	0.0	0.0	10.0	7.5	27.3	10.3	11.4	14.6	36.3	60.9									
CA838-4395	CL	2.0	1.2	0.0	0.0	4.5	4.2	4.1	10.3	8.9	11.4	30.5	46.5	1.7	0.3	0.0	0.0	1.9	1.7	1.3	3.5	2.4	2.2	8.1	15.1	3.7	1.5	0.0	0.0	6.4	5.9	5.4	13.8	11.2	13.6	38.6	61.6									
CA893-4883	CL	2.5	0.0	1.9	0.0	6.1	3.8	3.2	6.7	4.9	5.4	17.0	34.5	0.8	0.0	1.3	0.5	1.5	1.0	1.7	2.0	1.7	1.5	5.2	11.6	3.3	0.0	3.2	0.0	7.6	4.9	4.8	8.7	6.6	6.9	22.2	46.6									
CA929-9798	CL	1.1	1.4	2.5	0.0	7.3	7.2	5.6	7.5	5.8	15.2	28.5	53.6	0.7	0.8	0.6	0.0	1.6	1.4	1.4	2.2	1.6	4.2	8.0	14.6	1.8	2.2	3.1	0.0	8.9	8.6	7.0	9.7	7.5	19.3	36.5	68.1									
CL000-9051	CL	2.3	0.7	0.0	0.0	5.6	3.6	11.0	6.1	4.2	6.9	17.1	41.5	0.9	0.0	0.5	0.0	1.9	0.6	2.7	1.5	1.7	2.7	5.9	12.4	3.2	0.0	2.3	0.0	7.6	4.2	13.7	7.6	5.9	9.5	23.0	54.3									
CL013-9740	CL	3.0	0.0	2.0	0.0	2.3	2.1	2.4	4.0	0.8	6.2	11.0	22.9	1.4	0.0	0.8																														

380 Gestão Baseada no Contributo: um estudo exploratório

Anexo 22 – Contributos em pontos das soluções da Vodafone para os Clientes por função – depois da satisfação

Contribuintes em pontos das soluções da Vodafone para os clientes por função																																								FL002
CHID	Formosador focal: Vodafone															Formosador focal: Gestor										Formosador focal: Vodafone + Gestor														
	Deposito Satisfaco															Deposito Satisfaco										Deposito Satisfaco														
	Mon	Fis	Hum	Cul	Tec	Pro	Ass	MS	MM	MM	MR	Soma	Mon	Fis	Hum	Cul	Tec	Pro	Ass	MS	MM	MM	MR	Soma	Mon	Fis	Hum	Cul	Tec	Pro	Ass	MS	MM	MM	MR	Soma				
CL953-6481*	7.8	2.7	4.3	2.1	3.6	4.8	5.9	7.1	9.1	7.1	15.5	3.7	65.7	2.9	1.0	1.5	1.0	3.8	4.1	3.2	4.8	3.6	92.7	15.5	35.0	10.6	3.6	3.6	4.6	8.6	10.0	10.3	13.9	10.7	24.7	49.2	100.6			
CL1212-0002*	9.8	4.2	3.7	2.9	8.9	6.7	7.3	12.8	7.7	22.8	4.3	86.8	2.8	1.0	1.1	0.9	3.0	4.0	1.8	3.9	2.4	67.7	13.0	27.5	12.6	5.2	4.8	3.7	11.9	10.7	9.1	16.7	10.1	29.5	5.6	114.9				
CL196-7925	5.3	4.0	2.8	2.4	11.9	10.5	6.7	13.7	10.4	31.0	55.2	99.0	2.4	1.3	1.5	1.0	2.5	3.8	2.7	4.1	2.5	62.7	12.8	27.7	7.2	4.2	4.3	3.4	13.8	11.8	12.7	12.9	3.7	68.0	126.3					
CL1919-9158	8.3	3.9	3.4	3.9	7.5	9.3	9.9	11.8	8.0	19.9	39.7	85.9	3.0	1.0	1.6	0.9	2.4	2.4	2.6	4.0	2.5	7.1	13.6	27.5	11.2	4.9	5.0	4.8	9.9	11.8	12.5	15.5	10.7	27.0	53.3	114.3				
CL2025-9534	4.4	2.0	3.8	3.7	10.9	12.4	6.0	11.5	9.9	21.3	42.7	85.9	3.5	1.8	2.1	0.9	1.7	2.4	3.0	4.7	2.7	14.4	29.8	7.9	3.8	5.8	4.6	12.7	14.8	9.0	16.2	12.6	28.3	9.7	115.6					
CL2426-7786	4.9	4.2	3.3	2.8	2.9	1.5	4.6	5.9	3.3	11.4	20.7	44.8	3.5	0.7	1.0	1.0	2.1	1.6	2.4	3.3	2.4	4.9	10.6	23.8	8.4	4.9	5.3	3.8	5.0	3.1	7.0	9.3	5.7	16.3	1.32	184.1				
CL2424-3492	6.6	3.9	3.9	4.1	10.5	11.4	9.1	12.7	10.0	12.9	50.7	100.1	3.4	0.9	1.6	1.2	3.4	2.5	2.6	3.8	3.1	5.7	12.6	28.3	10.0	4.8	5.4	5.3	14.0	13.9	11.7	16.5	13.2	33.7	63.4	128.4				
CL2525-7795	6.6	4.4	2.0	2.3	9.0	8.2	7.4	13.0	8.8	22.3	44.1	84.0	3.1	1.6	1.0	1.3	2.6	2.6	3.2	4.9	2.7	9.0	16.5	31.9	9.7	6.0	3.6	11.2	10.8	10.5	17.1	15.1	3.3	66.5	114.7					
CL2939-4114*	6.5	3.2	4.0	3.3	9.0	8.1	7.6	12.3	12.5	20.7	46.4	85.2	3.2	2.0	1.7	1.8	3.2	2.4	3.4	2.5	3.2	7.6	15.6	34.1	10.8	5.4	3.8	4.6	11.2	11.5	11.7	17.1	14.2	3.3	60.6	115.9				
CL3342-0105	5.5	5.3	5.3	4.4	9.4	9.0	10.0	12.9	8.1	22.8	45.8	94.7	1.8	0.8	1.2	1.3	3.4	2.5	5.1	2.8	8.9	16.9	31.8	7.3	6.1	6.5	5.6	12.7	14.1	11.6	20.0	10.9	1.7	62.6	126.5					
CL3430-2019	6.4	3.1	4.4	2.6	10.6	8.6	6.6	12.9	9.3	24.5	46.8	88.9	2.4	1.2	1.3	1.1	2.7	2.6	5.4	3.5	7.5	16.4	32.4	8.8	4.2	5.8	3.7	13.3	13.3	9.1	18.2	12.8	30.0	63.0	121.2					
CL3436-4997	8.8	3.6	3.7	4.2	10.2	10.9	9.5	14.8	11.4	23.0	49.2	100.0	3.2	1.5	1.6	1.8	3.4	3.3	4.3	3.7	2.6	8.4	17.7	33.7	12.0	5.3	5.9	13.6	14.2	13.8	18.5	13.9	31.4	69.9	133.7					
CL361-8780	6.7	4.2	3.3	3.4	9.1	10.4	10.1	12.4	10.9	23.4	46.7	94.0	3.3	1.8	1.7	1.3	2.6	2.4	1.8	4.6	2.5	5.9	13.0	27.0	10.0	6.0	5.0	4.7	11.2	12.8	11.9	17.0	13.4	39.3	133.7					
CL367-6029	6.0	3.6	3.4	3.6	7.8	6.7	8.7	9.5	8.0	21.1	38.5	78.2	3.1	1.3	1.2	1.7	3.7	3.6	4.0	4.6	3.4	7.6	15.5	33.1	9.1	4.9	4.6	5.3	11.5	10.3	11.7	14.1	11.3	28.6	54.0	126.1				
CL369-6963	6.0	3.3	3.6	3.9	9.9	9.8	11.3	15.7	11.2	22.5	49.4	97.5	2.9	1.3	1.4	1.6	1.8	2.3	2.6	3.9	2.2	6.2	12.3	26.2	9.2	4.5	5.5	11.7	12.1	13.9	19.6	13.8	28.7	61.7	124.1					
CL445-0992	7.4	2.1	3.4	3.4	14.2	11.4	13.0	18.1	14.2	31.1	63.1	119.1	2.6	1.5	2.0	1.4	4.6	5.0	3.2	5.3	4.7	6.7	16.8	36.9	10.6	3.6	6.0	4.8	18.8	16.4	16.3	23.5	18.9	37.9	80.2	159.0				
CL470-1605	6.1	4.1	3.5	3.9	11.4	10.0	13.0	15.4	9.3	25.5	50.3	99.5	2.5	1.6	1.2	1.3	2.6	3.1	3.8	4.3	2.6	7.5	14.4	30.6	8.6	5.7	5.2	14.1	13.1	14.7	19.9	13.0	36.7	130.0						
CL501-3824	7.5	4.1	1.4	4.7	8.7	10.2	8.4	14.1	10.6	21.5	49.7	94.7	3.3	1.2	1.5	1.8	3.1	3.4	5.0	2.4	8.4	15.8	31.0	10.8	5.2	2.9	5.6	10.5	13.3	11.9	19.1	13.0	33.5	65.6	125.7					
CL5301-0821	8.3	3.6	3.0	3.7	12.9	9.8	10.8	16.6	10.9	24.8	52.3	104.3	3.0	1.0	1.5	1.3	2.6	4.0	3.5	5.3	2.8	7.1	15.1	32.0	11.4	4.6	4.5	5.1	15.5	13.8	14.3	13.8	13.6	31.9	67.4	136.4				
CL561-9335	7.9	3.1	3.5	2.8	8.4	7.5	13.0	9.7	22.1	44.8	89.1	1.9	1.7	1.5	1.1	2.8	3.9	2.6	5.2	3.4	8.4	17.0	32.4	9.9	4.8	5.1	3.8	11.2	14.8	10.2	18.2	13.1	30.4	61.8	121.4					
CL591-8787	6.9	2.1	3.9	1.9	7.2	8.4	9.2	14.7	9.1	20.6	44.9	83.9	3.2	0.9	1.2	1.0	3.5	4.0	2.6	4.9	3.1	6.6	14.7	30.8	10.1	3.0	5.1	2.9	10.5	12.4	11.8	19.6	12.3	27.2	99.1	114.7				
CL601-4982	8.4	4.0	2.0	3.3	9.0	8.1	7.6	12.3	12.5	20.7	46.4	85.2	3.2	2.0	1.7	1.8	3.2	2.4	3.4	2.5	3.2	7.6	15.6	34.1	10.8	5.4	3.8	4.6	11.2	11.5	11.7	17.1	14.2	3.3	60.6	115.9				
CL593-6989	6.0	4.9	10.0	10.9	12.0	15.4	12.1	15.2	12.7	50.9	100.0	3.4	0.9	1.6	1.2	3.4	2.5	2.6	3.8	3.1	5.7	12.6	28.3	10.0	4.8	5.4	5.3	14.0	13.9	11.7	16.5	13.2	33.7	63.4	128.4					
CL616-2111	7.0	4.3	3.9	3.5	12.6	13.3	10.0	13.8	11.1	26.8	51.6	106.3	2.7	1.1	2.2	1.5	2.9	2.5	2.6	4.2	2.7	7.4	14.8	30.4	9.6	5.4	6.1	5.1	15.5	15.9	12.6	18.4	13.9	34.1	63.6	136.7				
CL660-1670	6.4	2.2	4.0	3.1	1.3	5.5	5.9	6.1	4.5	8.5	9.1	47.4	2.5	1.5	1.7	1.0	2.2	1.0	1.3	1.8	2.1	5.2	17.1	8.9	3.7	3.7	4.1	3.3	7.6	6.9	7.4	6.3	10.4	24.8	62.5					
CL681-2294	5.8	2.7	4.3	4.0	10.2	10.4	9.5	13.3	11.4	26.3	51.0	96.9	2.2	1.2	1.7	0.6	1.9	2.5	3.0	2.7	6.1	11.8	24.7	8.0	3.8	5.1	4.6	12.1	13.2	12.0	16.3	14.1	32.4	62.6	134.6					
CL754-1992	8.8	3.5	2.8	4.7	7.3	6.7	9.2	10.3	7.7	18.0	35.9	78.9	2.9	1.2	1.9	2.0	1.5	1.8	3.6	2.1	4.3	9.9	23.0	17.7	4.7	4.7	6.6	9.3	8.2	11.0	38.7	9.7	22.3	45.8	109.0					
CL820-9332	6.4	3.1	3.6	4.9	10.9	10.4	10.1	13.8	9.1	23.6	46.5	95.8	2.8	1.6	1.4	1.9	3.3	3.2	4.4	3.8	4.4	17.7	35.7	9.3	4.6	5.1	6.8	14.2	13.6	13.5	18.7	13.5	32.0	64.1	131.1					
CL838-4005	6.2	2.1	2.1	4.5	10.1	8.9	8.9	15.3	11.6	26.6	53.6	94.4	3.5	0.6	1.3	1.3	4.5	3.8	2.8	5.4	3.1	5.4	31.9	31.7	7.7	27.3	3.7	14.6	12.7	11.7	20.8	14.7	32.0	67.5	126.0					
CL849-4883	4.1	3.4	2.5	3.1	7.9	7.8	7.5	10.9	6.9	17.6	33.3	73.6	1.9	1.5	1.7	1.0	2.8	2.3	2.6	3.6	2.3	4.9	10.8	24.8	8.0	5.0	4.2	4.9	9.9	10.1	10.1	14.5	9.2	22.5	64.6	119.4				
CL929-9798	6.8	2.8	4.7	2.7	12.8	12.6	11.8	15.8	10.8	28.6	55.2	108.4	2.8	1.6	1.1	1.5	2.9	2.5	2.9	4.5	3.0	8.1	15.5	30.8	9.6	4.4	5.5	4.2	13.5	15.1	14.1	20.2	13.8	36.7	70.7	139.2				
CL1000-9051	6.2	4.0	3.6	2.1	10.3	11.9	11.0	13.9	9.4	23.6	46.5	95.7	2.6	1.0	1.9	1.0	3.2	2.1	2.7	3.7	3.9	16.7	30.8	8.8	5.6	4.5	3.1	13.6	14.0	13.7	17.6	13.1	32.6	63.3	126.5					
CL1013-9740	6.2	3.2	2.9	2.6	4.1	3.3	5.3	8.3	2.4	11.0	21.6	49.2	2.7	1.2	1.3	2.3	1.5	1.1	1.7	1.9	1.5	4.0	7.4	19.0	8.9	4.4	4.0	4.9	5.6	10.4	7.0	10.2	3.9	15.0	29.1	68.1				
CL1016-6748	6.6	3.0	3.9	1.3	9.4	8.3	5.9	13.1	5.9	21.9	40.9	82.4	2.4	1.1	1.2	0.9	3.5	2.7	3.4	4.2	2.4	9.5	16.0	31.2	9.0	4.1	5.1	2.9	12.9	10.0	12.3	17.3	8.3	31.3	56.9	113.8				
CL1056-8304	10.7	3.2	3.0	7.2	9.2	8.3	12.0	8.1	19.5	39.6	84.2	1.7	2.4	2.1	1.7	1.4	2.5	2.2	3.6	2.5	7.4	13.4	27.7	12.8	5.6	4.4	4.1	9.6	11.7	10.5	15.6	16.9	28.9	53.1	111.9					
CL1061-9242	6.4	3.2	2.8	3.0	11.2	8.4	13.3	9.5	28.3	46.4	85.2	2.2	0.9	1.4	1.4	2.5	3.0	3.3	2.7	8.2	15.5	29.0	6.6	3.6	4.4	4.2	4.2	12.8	11.1	11.7	17.8	10.8	26.4	63.3	117.8					
CL1100-8233	6.0	4.9	10.0	10.9	12.0	15.4	12.1	15.2	12.7	50.9	100.0	3.4	0.9	1.6	1.2	3.4	2.5	2.6	3.8	3.1	5.7	12.6	28.3	10.0	4.8	5.4	5.3	14.0	13.9	11.7	16.5	13.2	33.7	63.4	128.4					
CL117-8777	9.1	3.9	3.7	4.1	6.9	10.1	9.6	10.4	5.2	19.2	34.8	82.2	2.5	1.1	1.7	1.5	2.9	2.6	3.9	1.9	5.5	13.5	25.7	11.3	5.0	5.4	5.6	12.7												

Anexo 25 – Contributo em percentual das soluções da Vodafone para as dimensões dos Clientes

Contributo em percentual das soluções da Vodafone para as dimensões dos clientes																											DM01	
CHILD	Fornecedor focado: Vodafone								Fornecedor focado: Gestor								Fornecedor focado: Vodafone + Gestor											
	Antes Satisfação				Depois Satisfação				Antes Satisfação				Depois Satisfação				Antes Satisfação				Depois Satisfação							
	Apoio	Distint	Soma	Var±	Apoio	Distint	Soma	Var±	Apoio	Distint	Soma	Var±	Apoio	Distint	Soma	Var±	Apoio	Distint	Soma	Var±	Apoio	Distint	Soma	Var±	Apoio	Distint	Soma	Var±
CL193-6481*	CL	10,7	56,6	67,3	5,3	25,9	31,2	-53,7%	2,6	19,7	22,2	1,9	15,3	17,2	-22,7%	13,3	76,2	89,5	7,2	41,2	48,4	-46,0%						
CA122-0042	CL	19,3	52,0	71,3	11,1	29,5	40,6	-43,1%	4,6	12,2	16,8	3,1	9,2	12,3	-26,4%	23,9	64,1	88,0	14,2	38,8	52,9	-39,9%						
CA196-7925	CL	5,2	60,6	65,8	2,0	47,5	49,4	-24,9%	1,3	16,5	17,7	0,8	13,2	14,1	-20,7%	6,5	77,0	83,5	2,8	60,7	63,5	-24,0%						
CA199-9158	CL	4,1	53,3	57,5	2,9	34,5	37,4	-35,0%	1,3	17,5	18,8	1,1	11,1	12,2	-35,3%	5,5	70,8	76,3	3,9	45,6	49,6	-35,0%						
CA205-9534	CL	14,7	54,0	68,7	5,4	35,6	41,0	-40,4%	4,4	13,1	17,5	3,8	10,8	14,6	-16,7%	19,1	67,0	86,1	9,2	46,3	55,5	-35,6%						
CA246-7796	CL	5,7	65,4	71,1	2,3	17,4	19,7	-72,2%	1,9	17,5	19,4	1,7	9,3	11,0	-43,3%	7,6	83,0	90,5	4,1	26,7	30,8	-66,0%						
CA264-3462	CL	18,0	53,3	71,4	10,4	38,8	49,2	-31,1%	5,2	12,5	17,7	3,5	9,3	12,8	-27,6%	23,3	65,8	89,1	13,9	48,1	62,0	-30,4%						
CA265-7765	CL	11,5	59,3	70,8	6,0	35,8	41,8	-41,0%	3,3	17,1	20,3	2,2	13,0	15,3	-24,8%	14,8	76,3	91,1	8,2	48,8	57,0	-37,4%						
CA290-2176	CL	8,4	59,5	68,0	5,3	40,3	45,6	-32,9%	2,8	16,7	19,4	2,1	13,8	15,8	-18,6%	13,2	76,2	87,4	7,4	54,0	61,4	-29,8%						
CA293-4116	CL	14,3	54,7	69,0	7,5	34,7	42,2	-38,8%	3,9	15,6	19,5	3,0	9,3	12,3	-37,0%	18,2	70,3	88,5	10,5	44,0	54,5	-38,4%						
CA333-3055	CL	15,0	53,6	68,6	8,1	37,1	45,1	-34,2%	2,8	16,3	19,1	1,8	13,2	14,9	-21,7%	17,8	69,9	87,7	9,8	50,2	60,1	-31,5%						
CA342-0109	CL	3,5	66,5	70,0	1,6	43,8	45,4	-35,1%	1,2	20,8	22,0	0,9	15,8	16,7	-24,1%	4,7	89,3	92,0	2,5	59,6	62,1	-32,4%						
CA346-4997	CL	5,9	64,8	70,6	3,5	46,7	50,1	-29,0%	1,6	18,5	20,2	1,2	15,1	16,3	-19,2%	7,5	83,3	90,8	4,7	61,8	66,4	-26,9%						
CA361-8780	CL	3,4	64,0	67,3	1,3	45,8	47,1	-30,0%	1,7	17,5	19,2	1,3	11,2	12,5	-34,9%	5,1	81,5	86,6	2,6	57,0	59,4	-31,1%						
CA367-6029	CL	6,6	63,3	69,9	2,5	35,9	38,4	-45,0%	1,9	17,9	19,8	1,4	14,3	15,8	-20,4%	8,5	81,2	89,7	4,0	50,2	54,2	-39,6%						
CA369-6963	CL	16,8	51,8	68,6	8,6	38,5	47,1	-31,2%	5,2	12,5	17,7	3,5	9,0	12,5	-29,2%	22,0	64,2	86,2	12,2	47,5	59,7	-30,8%						
CA445-0992	CL	13,6	54,9	68,4	5,9	49,8	55,7	-18,6%	3,7	15,7	19,3	2,7	14,2	16,9	-12,5%	17,2	70,5	87,8	8,6	64,0	72,6	-17,9%						
CA470-1605	CL	8,5	60,3	68,9	4,3	43,3	47,6	-30,8%	2,6	17,8	20,4	1,8	13,5	15,3	-24,9%	11,2	78,1	89,3	6,1	56,8	62,9	-29,5%						
CA501-0824	CL	11,0	56,6	67,6	6,4	40,6	47,1	-30,4%	3,3	16,0	19,3	2,1	12,5	14,6	-24,0%	14,3	72,5	86,9	8,6	53,2	61,7	-29,0%						
CA537-3052	CL	9,5	58,6	68,1	5,0	47,2	52,3	-23,2%	2,9	16,0	18,9	2,2	14,1	16,3	-14,0%	12,4	74,6	87,0	7,2	61,3	68,6	-21,2%						
CA561-9335	CL	10,0	58,7	68,7	5,2	39,2	44,3	-35,5%	2,3	18,0	20,3	1,7	14,3	16,0	-21,2%	12,2	76,8	89,0	6,9	53,4	60,3	-32,2%						
CA572-8787	CL	13,3	56,3	69,6	5,2	35,1	40,3	-42,2%	3,4	16,3	19,7	2,2	12,6	14,8	-24,9%	16,8	72,6	89,4	7,4	47,7	55,1	-38,4%						
CA585-8129	CL	12,3	58,9	71,3	7,2	30,0	37,2	-47,8%	3,9	15,6	19,5	2,6	8,3	10,9	-44,4%	16,2	74,5	90,8	9,8	38,3	48,1	-47,0%						
CA593-6989	CL	5,9	62,0	67,9	3,2	47,8	51,0	-24,8%	2,2	19,6	21,8	1,7	15,5	17,2	-21,3%	8,1	81,6	89,7	4,9	63,3	68,2	-23,9%						
CA616-2311	CL	14,1	55,6	69,7	7,4	44,9	52,3	-24,9%	3,6	18,5	22,1	2,9	11,6	14,4	-34,7%	17,6	74,1	91,8	10,3	56,4	66,7	-27,3%						
CA660-1670	CL	8,2	59,5	67,7	4,3	19,0	23,3	-65,6%	2,3	19,2	21,5	1,8	6,4	8,1	-62,3%	10,5	78,8	89,2	6,0	25,4	31,4	-64,8%						
CA681-2264	CL	3,4	66,1	69,5	1,5	48,2	49,7	-28,4%	0,8	15,9	16,7	0,6	11,5	12,2	-27,2%	4,3	81,9	86,2	2,2	59,7	61,9	-28,2%						
CA754-1992	CL	10,0	60,2	70,2	6,0	31,9	37,9	-46,0%	3,4	17,6	21,1	2,2	7,7	9,9	-53,0%	13,4	77,8	91,2	8,2	39,6	47,8	-47,6%						
CA820-9332	CL	5,0	60,6	65,7	3,1	41,5	44,6	-32,1%	1,6	19,1	20,7	1,2	15,1	16,3	-21,2%	6,7	79,7	86,4	4,3	56,6	60,9	-29,5%						
CA838-4095	CL	9,6	58,2	67,8	3,2	43,3	46,5	-31,4%	2,9	17,5	20,4	2,0	13,1	15,1	-26,1%	12,5	75,7	88,2	5,2	56,4	61,6	-30,2%						
CA893-4883	CL	11,6	59,4	71,0	4,4	30,0	34,5	-51,5%	2,8	16,7	19,5	2,1	9,5	11,6	-40,8%	14,5	76,1	90,6	6,5	39,5	46,0	-49,2%						
CA929-9798	CL	9,6	57,4	67,1	5,0	48,6	53,6	-20,1%	3,0	16,5	19,5	2,1	12,5	14,6	-25,3%	12,6	74,0	86,6	7,1	61,0	68,1	-21,3%						
CL000-9051	CL	7,6	50,2	57,8	4,1	37,4	41,5	-28,1%	2,3	13,9	16,1	1,3	11,1	12,4	-22,9%	9,9	64,1	73,9	5,4	48,5	54,0	-27,0%						
CL013-9740	CL	12,4	55,2	67,5	5,0	17,9	22,9	-66,1%	3,2	16,4	19,6	2,1	5,7	7,8	-60,1%	15,6	71,6	87,2	7,1	23,6	30,7	-64,7%						
CL016-6748	CL	14,9	50,6	65,5	7,8	33,4	41,2	-37,1%	3,6	15,4	19,0	2,4	11,8	14,2	-25,0%	18,4	66,1	84,5	10,2	45,3	55,4	-34,4%						
CL056-8304	CL	10,5	54,1	64,6	6,0	35,5	41,5	-35,7%	2,4	14,1	16,5	1,7	10,7	12,3	-25,4%	12,9	68,2	81,1	7,7	46,1	53,8	-33,6%						
CL075-8944	CL	9,1	60,5	69,6	4,4	42,0	46,4	-33,4%	1,6	17,5	19,1	1,0	13,2	14,3	-25,1%	10,7	78,0	88,7	5,4	55,3	60,7	-31,6%						
CL100-8233	CL	9,6	59,4	69,1	4,7	37,2	41,9	-39,3%	3,3	15,4	18,7	2,2	12,0	14,3	-23,7%	12,9	74,9	87,8	7,0	49,2	56,2	-36,0%						
CL117-8777	CL	15,8	50,4	66,2	9,5	29,9	39,4	-40,5%	4,4	16,3	20,7	2,9	9,3	12,2	-41,2%	20,1	66,7	86,8	12,4	39,1	51,5	-40,7%						
CL150-6843	CL	8,1	62,0	70,0	2,7	40,2	42,9	-38,8%	2,1	15,9	17,9	1,4	12,3	13,8	-23,2%	10,1	77,8	87,9	4,1	52,5	56,6	-35,6%						
CL167-6465	CL	8,9	56,4	65,3	3,8	31,0	34,7	-46,9%	2,5	15,0	17,5	1,9	7,4	9,3	-46,7%	11,4	71,4	82,8	5,7	38,3	44,0	-46,8%						
CL188-6622	CL	4,6	69,9	70,5	1,5	38,0	39,5	-41,0%	1,2	19,8	21,0	0,7	13,0	12,8	-39,3%	5,8	85,7	91,5	2,2	50,0	52,2	-42,9%						
CL191-6075	CL	12,2	54,4	66,6	8,8	36,2	42,0	-37,0%	3,3	17,4	20,7	2,4	13,7	16,1	-22,1%	15,5	71,8	87,3	8,2	49,9	58,1	-33,8%						
CL249-8076	CL	11,6	56,3	68,0	5,3	33,6	38,9	-42,8%	3,1	15,6	18,8	2,2	11,6	13,8	-26,7%	14,7	72,0	86,7	7,4	45,2	52,7	-39,3%						
CL255-8654	CL	4,9	54,9	59,8	2,4	15,2	17,7	-70,4%	1,3	17,4	18,6	1,0	9,0	10,0	-46,1%	6,2	72,2	78,4	3,5	24,3	27,7	-64,6%						
CL272-0437	CL	13,6	57,9	71,5	7,8	35,4	43,2	-39,6%	4,1	14,0</																		

Anexo 26 – Contributo em pontos das soluções da Vodafone para as dimensões dos Clientes

Contributo em pontos das soluções da Vodafone para as dimensões dos clientes																											DM02
CHID	Fornecedor focado: Vodafone										Fornecedor focado: Gestor										Fornecedor focado: Vodafone + Gestor						
	Antes Satisfação					Depois Satisfação					Antes Satisfação					Depois Satisfação					Antes Satisfação			Depois Satisfação			
	Apoio	Distint	Soma	Apoio	Distint	Soma	Varz	Apoio	Distint	Soma	Apoio	Distint	Soma	Varz	Apoio	Distint	Soma	Varz	Apoio	Distint	Soma	Varz	Apoio	Distint	Soma	Varz	
CL953-6481*	CL	34,7	107,7	142,4	16,1	49,6	65,7	-53,9%	8,7	37,0	45,7	6,3	28,6	35,0	23,5%	43,4	144,7	188,1	22,4	78,2	100,6	-46,5%					
CA122-0042	CL	36,3	115,1	151,4	20,6	66,2	86,8	-42,7%	8,6	27,9	36,5	5,7	21,8	27,5	-24,6%	44,9	143,0	187,9	26,3	87,9	114,3	-39,2%					
CA196-7925	CL	33,3	107,2	140,5	13,4	85,6	99,0	-29,6%	9,0	27,2	36,2	6,2	21,7	27,9	-22,9%	42,3	134,4	176,7	19,6	107,3	126,9	-28,2%					
CA199-9158	CL	34,8	102,0	136,8	19,5	66,4	85,9	-37,2%	8,6	33,2	41,8	6,4	21,1	27,5	-34,2%	43,4	135,2	178,6	25,9	87,5	113,4	-36,5%					
CA205-9534	CL	36,3	107,7	144,0	13,8	72,1	85,9	-40,4%	10,6	26,2	36,8	8,3	21,5	29,8	-19,1%	46,9	133,9	180,8	22,1	93,6	115,6	-36,0%					
CA246-7796	CL	32,8	116,9	149,7	15,2	29,6	44,8	-70,1%	10,1	31,5	41,6	7,2	16,6	23,8	-42,7%	42,9	148,4	191,3	22,4	46,3	68,6	-64,1%					
CA264-3462	CL	33,8	113,1	146,9	18,4	81,7	100,1	-31,8%	9,9	28,5	38,4	7,1	21,2	28,3	-26,4%	43,7	141,6	185,3	25,5	102,9	128,4	-30,7%					
CA265-7765	CL	33,9	114,9	148,8	15,3	68,7	84,0	-43,5%	9,5	32,8	42,3	6,9	24,9	31,8	-24,7%	43,4	147,7	191,1	22,3	93,6	115,9	-39,4%					
CA290-2176	CL	34,1	110,2	144,3	18,0	76,6	94,5	-34,5%	12,8	29,6	42,4	8,7	24,6	33,4	-21,3%	46,9	139,8	186,7	26,7	101,2	127,9	-31,5%					
CA293-4116	CL	34,0	113,4	147,4	17,0	71,3	88,2	-40,2%	9,5	32,4	41,9	6,9	19,6	26,5	-36,8%	43,5	145,8	189,3	23,8	90,9	114,7	-39,4%					
CA333-3055	CL	37,4	107,8	145,2	20,6	74,2	94,7	-34,8%	8,0	33,0	41,0	4,9	26,9	31,8	-22,5%	45,4	140,8	186,2	25,5	101,0	126,5	-32,1%					
CA342-0109	CL	35,8	112,0	147,8	16,4	72,4	88,9	-39,9%	8,7	35,1	43,8	6,0	26,4	32,4	-26,1%	44,5	147,1	191,6	22,4	98,8	121,2	-36,7%					
CA346-4997	CL	36,4	112,1	148,5	20,2	79,8	100,0	-32,7%	11,5	31,9	43,4	8,1	25,3	33,7	-22,3%	47,9	144,0	191,9	28,3	105,5	133,7	-30,3%					
CA361-8790	CL	34,7	108,3	143,0	17,6	76,3	94,0	-34,3%	11,1	31,1	42,2	8,1	19,8	27,9	-33,8%	45,8	139,4	185,2	25,7	96,1	121,9	-34,2%					
CA367-2029	CL	34,8	111,6	146,4	16,6	61,7	78,2	-46,6%	10,6	32,9	43,5	7,3	25,8	33,1	-23,9%	45,4	144,5	189,9	23,9	87,5	111,4	-41,4%					
CA369-6963	CL	33,6	110,5	144,1	17,1	80,4	97,5	-32,3%	10,4	26,8	37,2	7,2	19,1	26,2	-29,6%	44,0	137,3	181,3	24,3	99,4	123,7	-31,8%					
CA445-0992	CL	33,9	111,5	145,4	17,0	102,1	119,1	-18,1%	10,0	32,4	42,4	7,4	29,5	36,9	-12,9%	43,9	143,9	187,8	24,4	131,6	156,0	-16,9%					
CA470-1605	CL	30,4	112,4	142,8	17,5	81,9	99,5	-30,4%	9,0	31,6	40,6	6,6	23,9	30,6	-24,7%	39,4	144,0	183,4	24,2	105,9	130,0	-29,1%					
CA501-0824	CL	36,0	107,9	143,9	17,7	77,0	94,7	-34,2%	10,0	31,1	41,1	6,8	24,2	31,0	-24,6%	46,0	139,0	185,0	24,5	101,2	125,7	-32,1%					
CA537-3052	CL	35,0	110,2	145,2	18,6	85,8	104,3	-28,1%	9,9	29,5	39,4	6,9	25,2	32,0	-18,7%	44,9	139,7	184,6	25,5	110,9	136,4	-26,1%					
CA561-9335	CL	35,2	107,6	142,8	17,4	71,7	89,1	-37,6%	8,7	33,0	41,7	6,2	26,2	32,4	-22,4%	43,9	140,6	184,5	23,6	97,9	121,4	-34,2%					
CA572-8787	CL	36,4	110,5	146,9	14,8	69,1	83,9	-42,9%	9,6	31,9	41,5	6,2	24,6	30,8	-25,7%	46,0	142,4	188,4	21,0	93,7	114,7	-39,1%					
CA585-8129	CL	34,4	112,4	146,8	17,8	54,1	71,9	-51,0%	11,6	29,5	41,1	7,5	15,7	23,1	-43,7%	46,0	141,9	187,9	25,3	69,8	95,0	-49,4%					
CA593-6989	CL	34,1	109,3	143,4	17,6	84,3	101,9	-29,0%	10,1	34,4	44,5	7,3	27,0	34,3	-22,9%	44,2	143,7	187,9	24,9	111,3	136,2	-27,5%					
CA616-2311	CL	37,7	109,0	146,7	18,7	87,6	106,3	-27,5%	9,2	36,8	46,0	7,5	22,9	30,4	-34,0%	46,9	145,8	192,7	26,2	110,5	136,7	-29,1%					
CA660-1670	CL	35,7	106,6	142,3	15,7	31,7	47,4	-66,7%	9,5	33,5	43,0	6,7	10,4	17,1	-60,3%	45,2	140,1	185,3	22,4	42,1	64,5	-65,2%					
CA681-2264	CL	35,4	110,7	146,1	15,7	81,1	96,9	-33,7%	8,4	26,2	34,6	5,7	19,1	24,7	-28,5%	43,8	136,9	180,7	21,4	100,2	121,6	-32,7%					
CA754-1992	CL	35,0	111,0	146,0	19,7	59,1	78,9	-46,0%	11,6	33,2	44,8	7,9	15,1	23,0	-48,8%	46,6	144,2	190,8	27,6	74,2	101,8	-46,6%					
CA820-9932	CL	35,0	112,9	147,9	18,0	77,8	95,8	-35,2%	11,2	35,6	46,8	7,8	27,5	35,3	-24,6%	46,2	148,5	194,7	25,8	105,3	131,1	-32,7%					
CA838-4095	CL	32,8	110,2	143,0	12,8	81,5	94,4	-34,0%	9,9	33,4	43,3	6,6	25,0	31,6	-27,0%	42,7	143,6	186,3	19,5	106,5	126,0	-32,4%					
CA893-4883	CL	35,7	113,1	148,8	15,1	58,5	73,6	-50,6%	9,5	32,2	41,7	7,0	17,8	24,8	-40,6%	45,2	145,3	190,5	22,1	76,2	98,4	-48,4%					
CA929-7978	CL	31,8	108,8	140,6	16,7	91,7	108,4	-22,9%	10,2	31,4	41,6	7,0	23,8	30,8	-26,1%	42,0	140,2	182,2	23,7	115,5	139,2	-23,6%					
CL100-9071	CL	32,3	108,3	140,6	15,9	79,8	95,7	-31,9%	9,4	31,7	41,1	6,1	24,7	30,8	-25,0%	41,7	140,0	181,7	22,0	104,5	126,5	-30,8%					
CL103-9710	CL	35,4	105,5	140,9	14,9	34,3	49,2	-45,1%	10,5	32,9	43,4	7,3	11,7	19,0	-56,3%	45,9	138,4	184,3	22,1	46,0	68,1	-63,0%					
CL116-6748	CL	35,9	103,8	139,7	14,8	67,5	82,3	-41,1%	8,8	33,3	42,1	5,6	25,5	31,2	-26,0%	44,7	137,1	181,8	20,4	93,0	113,5	-37,6%					
CL156-8304	CL	36,5	101,7	138,2	19,8	64,4	84,2	-39,1%	9,3	28,1	37,4	7,3	20,5	27,7	-25,8%	45,8	129,8	175,6	27,1	84,9	111,9	-36,3%					
CL175-8944	CL	36,4	109,7	146,1	17,4	75,4	92,7	-36,5%	8,0	31,6	39,6	5,3	23,8	29,0	-26,8%	44,4	141,3	185,7	22,6	99,1	121,7	-34,4%					
CL100-8233	CL	33,5	109,7	143,2	17,1	68,5	85,6	-40,2%	10,9	31,3	42,2	7,9	24,3	32,2	-23,6%	44,4	141,0	185,4	25,0	92,8	117,8	-36,5%					
CL117-8777	CL	34,5	105,5	140,0	20,9	61,3	82,2	-41,3%	9,6	34,2	43,8	6,4	19,3	25,7	-41,3%	44,1	139,7	183,8	27,3	80,6	107,9	-41,3%					
CL150-6843	CL	37,9	110,0	147,9	15,9	71,6	87,6	-40,8%	8,8	28,5	37,3	6,7	22,2	28,9	-22,6%	46,7	138,5	185,2	22,6	93,8	116,4	-37,1%					
CL167-6465	CL	35,2	107,7	142,9	15,7	58,9	74,6	-47,8%	9,0	30,6	39,6	6,4	15,2	21,6	-45,5%	44,2	138,3	182,5	22,1	74,1	96,2	-47,3%					
CL188-6622	CL	36,4	112,3	148,7	15,1	64,1	79,2	-46,7%	9,8	33,6	43,4	6,3	19,6	25,9	-40,4%	46,2	145,9	192,1	21,4	83,7	105,1	-45,3%					
CL191-6075	CL	35,2	104,1	139,3	17,0	69,2	86,2	-38,1%	10,1	33,1	43,2	7,2	25,9	33,2	-23,2%	45,3	137,2	182,5	24,3	95,1	119,4	-34,6%					
CL249-8076	CL	34,3	107,6	141,9	16,8	64,5	81,3	-42,7%	9,2	30,6	39,8	6,5	22,9	29,3	-26,3%	43,5	138,2	181,7	23,2	87,4	110,6	-39,1%					
CL255-8654	CL	36,5	110,2	146,7	18,7	27,5	46,2	-68,5%	9,3	33,6	42,9	6,2	17,3	23,4	-45,4%	45,8	143,8	189,6	24,9	44,8	69,7	-63,3%					
CL272-0437	CL	35,3	114,0	149,3	20,4	69,4	89,9	-39,8%	10,1	28,2	38,3	6,5	20,8	27,4	-28,5%	45,4	142,2	187,6	27,0	90,3	117,2	-37,5%					
CL293-7350	CL	33,4	112,9	146,3	18,1	73,1	91,2	-37,7%	9,4	31,9	41,3	6,6	21,3	27,8	-32,6%	42,8	144,8	187,6	24,6	94,4	119,0	-36,6%					
CL369-8115	CL	35,1	109,0	144,1	15,3	70,6	85,9	-40,4%	10,9																		

Anexo 27 – Contributos totais em percentual para os Clientes

Clientes	Contributos totais em percentual para os clientes									CM01
	Fornecedor focado: Vodafone			Fornecedor focado: Gestor			Fornecedor focado: Vodafone + Gestor			
	Antes	Depois	Var.	Antes	Depois	Var.	Antes	Depois	Var.	
CL953-6481*	CL	67,3	31,2	-53,7%	22,2	17,2	-22,7%	89,5	48,4	-46,0%
CA122-0042	CL	71,3	40,6	-43,1%	16,8	12,3	-26,4%	88,0	52,9	-39,9%
CA196-7925	CL	65,8	49,4	-24,9%	17,7	14,1	-20,7%	83,5	63,5	-24,0%
CA199-9158	CL	57,5	37,4	-35,0%	18,8	12,2	-35,3%	76,3	49,6	-35,0%
CA205-9534	CL	68,7	41,0	-40,4%	17,5	14,6	-16,7%	86,1	55,5	-35,6%
CA246-7796	CL	71,1	19,7	-72,2%	19,4	11,0	-43,3%	90,5	30,8	-66,0%
CA264-3462	CL	71,4	49,2	-31,1%	17,7	12,8	-27,6%	89,1	62,0	-30,4%
CA265-7765	CL	70,8	41,8	-41,0%	20,3	15,3	-24,8%	91,1	57,0	-37,4%
CA290-2176	CL	68,0	45,6	-32,9%	19,4	15,8	-18,6%	87,4	61,4	-29,8%
CA293-4116	CL	69,0	42,2	-38,8%	19,5	12,3	-37,0%	88,5	54,5	-38,4%
CA333-3055	CL	68,6	45,1	-34,2%	19,1	14,9	-21,7%	87,7	60,1	-31,5%
CA342-0109	CL	70,0	45,4	-35,1%	22,0	16,7	-24,1%	92,0	62,1	-32,4%
CA346-4997	CL	70,6	50,1	-29,0%	20,2	16,3	-19,2%	90,8	66,4	-26,9%
CA361-8780	CL	67,3	47,1	-30,0%	19,2	12,5	-34,9%	86,6	59,6	-31,1%
CA367-6029	CL	69,9	38,4	-45,0%	19,8	15,8	-20,4%	89,7	54,2	-39,6%
CA369-6963	CL	68,6	47,1	-31,2%	17,7	12,5	-29,2%	86,2	59,7	-30,8%
CA445-0992	CL	68,4	55,7	-18,6%	19,3	16,9	-12,5%	87,8	72,6	-17,3%
CA470-1405	CL	68,9	47,6	-30,8%	20,4	15,3	-24,9%	89,3	62,9	-29,5%
CA501-0824	CL	67,6	47,1	-30,4%	19,3	14,6	-24,0%	86,9	61,7	-29,0%
CA537-3052	CL	68,1	52,3	-23,2%	18,9	16,3	-14,0%	87,0	68,6	-21,2%
CA561-9335	CL	68,7	44,3	-35,5%	20,3	16,0	-21,2%	89,0	60,3	-32,2%
CA572-8787	CL	69,6	40,3	-42,2%	19,7	14,8	-24,9%	89,4	55,1	-38,4%
CA585-8129	CL	71,3	37,2	-47,8%	19,5	10,9	-44,4%	90,8	48,1	-47,0%
CA593-6989	CL	67,9	51,0	-24,8%	21,8	17,2	-21,3%	89,7	68,2	-23,9%
CA616-2311	CL	69,7	52,3	-24,9%	22,1	14,4	-34,7%	91,8	66,7	-27,3%
CA660-1670	CL	67,7	23,3	-65,6%	21,5	8,1	-62,3%	89,2	31,4	-64,8%
CA681-2264	CL	69,5	49,7	-28,4%	16,7	12,2	-27,2%	86,2	61,9	-28,2%
CA754-1992	CL	70,2	37,9	-46,0%	21,1	9,9	-53,0%	91,2	47,8	-47,6%
CA820-9332	CL	65,7	44,6	-32,1%	20,7	16,3	-21,2%	86,4	60,9	-29,5%
CA838-4095	CL	67,8	46,5	-31,4%	20,4	15,1	-26,1%	88,2	61,6	-30,2%
CA893-4883	CL	71,0	34,5	-51,5%	19,5	11,6	-40,8%	90,6	46,0	-49,2%
CA929-9798	CL	67,1	53,6	-20,1%	19,5	14,6	-25,3%	86,6	68,1	-21,3%
CL000-9051	CL	57,8	41,5	-28,1%	16,1	12,4	-22,9%	73,9	54,0	-27,0%
CL013-9740	CL	67,5	22,9	-66,1%	19,6	7,8	-60,1%	87,2	30,7	-64,7%
CL016-6748	CL	65,5	41,2	-37,1%	19,0	14,2	-25,0%	84,5	55,4	-34,4%
CL056-8304	CL	64,6	41,5	-35,7%	16,5	12,3	-25,4%	81,1	53,8	-33,6%
CL075-8944	CL	69,6	46,4	-33,4%	19,1	14,3	-25,1%	88,7	60,7	-31,6%
CL100-8233	CL	69,1	41,9	-39,3%	18,7	14,3	-23,7%	87,8	56,2	-36,0%
CL117-8777	CL	66,2	39,4	-40,5%	20,7	12,2	-41,2%	86,8	51,5	-40,7%
CL150-6843	CL	70,0	42,9	-38,8%	17,9	13,8	-23,2%	87,9	56,6	-35,6%
CL167-6465	CL	65,3	34,7	-46,9%	17,5	9,3	-46,7%	82,8	44,0	-46,8%
CL188-6622	CL	70,5	39,5	-44,0%	21,0	12,8	-39,3%	91,5	52,2	-42,9%
CL191-6075	CL	66,6	42,0	-37,0%	20,7	16,1	-22,1%	87,3	58,1	-33,4%
CL249-8076	CL	68,0	38,9	-42,8%	18,8	13,8	-26,7%	86,7	52,7	-39,3%
CL255-8654	CL	59,8	17,7	-70,4%	18,6	10,0	-46,1%	78,4	27,7	-64,6%
CL272-0437	CL	71,5	43,2	-39,6%	18,1	13,1	-27,9%	89,6	56,3	-37,2%
CL293-7350	CL	69,7	44,3	-36,5%	19,8	13,4	-32,5%	89,6	57,7	-35,6%
CL369-8115	CL	68,1	42,5	-37,6%	18,5	14,9	-19,3%	86,6	57,4	-33,7%
CL387-0235	CL	68,8	48,2	-30,0%	19,4	13,7	-29,5%	88,2	61,8	-29,9%
CL421-6453	CL	70,8	42,1	-40,6%	20,1	12,5	-37,4%	90,8	54,6	-39,9%
CL435-6823	CL	67,3	49,5	-26,5%	21,1	16,7	-21,0%	88,4	66,1	-25,2%
CL503-9280	CL	65,9	40,1	-39,1%	20,5	14,8	-27,8%	86,4	55,0	-36,4%
CL522-9791	CL	66,3	40,3	-39,2%	19,6	13,7	-30,2%	85,9	54,0	-37,2%
CL538-9502	CL	66,8	46,0	-31,2%	19,0	14,5	-23,9%	85,9	60,4	-29,6%
CL543-0991	CL	69,7	31,1	-55,4%	20,1	12,0	-40,3%	89,7	43,0	-52,0%
CL566-6049	CL	71,7	29,3	-59,2%	19,8	10,7	-45,6%	91,4	40,0	-56,3%
CL652-7811	CL	68,6	43,5	-36,6%	19,9	15,1	-24,1%	88,5	58,6	-33,8%
CL662-6338	CL	68,2	38,1	-44,2%	21,0	13,7	-34,6%	89,2	51,8	-41,9%
CL662-7894	CL	67,7	47,8	-29,4%	20,8	14,9	-28,1%	88,5	62,7	-29,1%
CL667-0955	CL	68,6	44,2	-35,6%	21,2	16,3	-23,1%	89,8	60,5	-32,6%
CL675-9140	CL	54,6	30,8	-43,6%	15,6	11,7	-24,6%	70,2	42,6	-39,4%
CL715-9042	CL	67,3	52,6	-21,8%	19,3	16,4	-14,8%	86,6	69,1	-20,2%
CL757-0952	CL	67,3	44,7	-33,6%	19,9	14,8	-25,6%	87,2	59,5	-31,8%
CL760-7414	CL	68,1	44,0	-35,4%	19,6	14,9	-23,8%	87,7	58,9	-32,8%
CL776-6781	CL	70,0	46,0	-34,3%	20,0	14,9	-25,4%	90,0	60,9	-32,3%
CL850-6430	CL	68,3	47,8	-30,0%	18,6	15,4	-17,0%	86,9	63,2	-27,2%
CL856-0353	CL	69,5	33,4	-52,0%	19,3	11,3	-41,4%	88,9	44,7	-49,7%
CL856-8266	CL	62,8	34,2	-45,6%	19,0	15,1	-20,5%	81,8	49,3	-39,8%
CL198-6584	CL	70,7	47,5	-32,9%	21,1	15,2	-28,1%	91,8	62,7	-31,8%
CL317-0429	CL	68,4	34,8	-49,2%	20,3	12,8	-36,6%	88,7	47,6	-46,3%
CL384-3804	CL	69,8	41,8	-40,1%	19,0	12,3	-35,4%	88,8	54,1	-39,1%
CL453-0901	CL	69,3	36,7	-47,0%	20,0	15,2	-24,0%	89,3	52,0	-41,8%
CL520-7181	CL	66,9	45,5	-32,0%	21,1	15,7	-25,4%	88,0	61,2	-30,5%
CL605-6251	CL	70,2	39,8	-43,3%	21,4	15,7	-26,4%	91,6	55,5	-39,4%
CL615-4317	CL	45,5	27,9	-38,6%	12,3	8,8	-28,7%	57,8	36,7	-36,5%
CL627-1730	CL	68,2	32,4	-52,6%	19,8	14,0	-29,3%	88,1	46,4	-47,3%
CL690-8847	CL	67,7	43,1	-36,4%	20,3	15,0	-26,2%	87,9	58,0	-34,0%
CL764-6657	CL	70,5	44,9	-36,3%	18,8	15,0	-20,3%	89,3	59,9	-32,9%
CL851-4002	CL	68,3	38,9	-43,1%	21,7	15,6	-28,3%	90,0	54,4	-39,5%
CL883-7657	CL	65,0	38,6	-40,7%	18,3	11,7	-36,0%	83,3	50,3	-39,6%
CA343-2281*	CLF	68,7	54,8	-20,3%	19,0	14,5	-23,6%	87,7	69,3	-21,0%
CA432-0735*	CLF	63,8	43,3	-32,1%	18,5	12,5	-32,6%	82,3	55,8	-32,2%
CA804-3910*	CLF	71,1	47,8	-32,8%	20,8	15,7	-24,3%	91,9	63,6	-30,8%
CL037-8186*	CLF	66,4	42,3	-36,2%	20,9	15,8	-24,3%	87,3	58,2	-33,4%
CL078-8279*	CLF	70,1	40,8	-41,7%	20,1	11,9	-40,7%	90,1	52,7	-41,5%
CL238-8814*	CLF	68,9	36,4	-47,2%	21,7	12,0	-44,6%	90,6	48,4	-46,6%
CL230-0706*	CLF	62,9	47,3	-24,7%	20,9	15,0	-28,6%	83,8	62,3	-25,7%
CL564-8409*	CLF	69,5	45,0	-35,2%	19,9	13,2	-33,6%	89,5	58,3	-34,9%
CL582-7860*	CLF	65,6	46,3	-29,3%	22,1	18,6	-15,9%	87,7	64,9	-25,9%
CL592-7918*	CLF	68,9	50,5	-26,7%	21,6	15,4	-28,8%	90,5	65,9	-27,2%
CL606-8166*	CLF	68,8	38,9	-43,5%	19,7	14,8	-24,7%	88,5	53,7	-39,3%
CL616-0470*	CLF	70,2	33,3	-52,5%	19,4	10,8	-44,2%	89,6	44,2	-50,7%
CL691-6799*	CLF	67,1	36,1	-46,2%	19,4	10,3	-46,8%	86,4	46,4	-46,3%
CL703-6585*	CLF	68,8	44,1	-35,8%	20,2	15,3	-24,1%	88,9	59,4	-33,2%
CL940-0623*	CLF	67,5	47,9	-29,0%	20,3	15,5	-23,6%	87,8	63,5	-27,7%
CL974-6924*	CLF	70,0	29,5	-57,9%	19,9	9,6	-51,7%	89,9	39,1	-56,5%
CL187-7770*	CLF	70,4	36,4	-48,2%	20,1	10,9	-45,5%	90,4	47,4	-47,6%
CL251-8419*	CLF	68,7	42,6	-38,0%	17,5	11,5	-34,0%	86,2	54,1	-37,2%
CL272-4213*	CLF	69,8	46,6	-33,3%	19,2	12,9	-32,9%	89,0	59,5	-33,2%
CL310-3192*	CLF	70,7	45,2	-36,0%	18,5	15,4	-17,1%	89,2	60,6	-32,1%
CL374-2211*	CLF	65,8	34,5	-47,6%	21,1	13,0	-38,6%	86,9	47,4	-45,4%
CL387-8305*	CLF	70,7	44,1	-37,6%	19,8	14,4	-27,1%	90,5	58,5	-35,3%
CL606-6618*	CLF	69,4	37,1	-46,6%	20,3	15,0	-26,3%	89,7	52,0	-42,0%
CL802-9433*	CLF	68,0	41,3	-39,3%	19,6	13,4	-31,7%	87,6	54,7	-37,6%
CL832-4815*	CLF	66,6	41,1	-38,4%	19,8	13,8	-30,4%	86,4	54,8	-36,6%
Min		45,5	17,7	-18,6%	12,3	7,8	-12,5%	57,8	27,7	-17,3%
Max		71,7	55,7	-72,2%	22,1	18,6	-62,3%	92,0	72,6	-66,0%
Média		67,8	41,7	-38,5%	19,6	13,7	-29,6%	87		

Anexo 28 – Contributos totais em pontos para os Clientes

Contributos totais em pontos para os clientes										CM02
Clientes	Fornecedor focado: Vodafone			Fornecedor focado: Gestor			Fornecedor focado: Vodafone + Gestor			
	Antes	Depois	Var.	Antes	Depois	Var.	Antes	Depois	Var.	
CL953-6481*	CL	142,4	65,7	-53,9%	45,7	35,0	-23,5%	188,1	100,6	-46,5%
CA122-0042	CL	151,4	86,8	-42,7%	36,5	27,5	-24,6%	187,9	114,3	-39,2%
CA196-7925	CL	140,5	99,0	-29,6%	36,2	27,9	-22,9%	176,7	126,9	-28,2%
CA199-9158	CL	136,8	85,9	-37,2%	41,8	27,5	-34,2%	178,6	113,4	-36,5%
CA205-9534	CL	144,0	85,9	-40,4%	36,8	29,8	-19,1%	180,8	115,6	-36,0%
CA246-7796	CL	149,7	44,8	-70,1%	41,6	23,8	-42,7%	191,3	68,6	-64,1%
CA264-3462	CL	146,9	100,1	-31,8%	38,4	28,3	-26,4%	185,3	128,4	-30,7%
CA265-7765	CL	148,8	84,0	-43,5%	42,3	31,8	-24,7%	191,1	115,9	-39,4%
CA290-2176	CL	144,3	94,5	-34,5%	42,4	33,4	-21,3%	186,7	127,9	-31,5%
CA293-4116	CL	147,4	88,2	-40,2%	41,9	26,5	-36,8%	189,3	114,7	-39,4%
CA333-3055	CL	145,2	94,7	-34,8%	41,0	31,8	-22,5%	186,2	126,5	-32,1%
CA342-0109	CL	147,8	88,9	-39,9%	43,8	32,4	-26,1%	191,6	121,2	-36,7%
CA346-4997	CL	148,5	100,0	-32,7%	43,4	33,7	-22,3%	191,9	133,7	-30,3%
CA361-8780	CL	143,0	94,0	-34,3%	42,2	27,9	-33,8%	185,2	121,9	-34,2%
CA367-6029	CL	146,4	78,2	-46,6%	43,5	33,1	-23,9%	189,9	111,4	-41,4%
CA369-6963	CL	144,1	97,5	-32,3%	37,2	26,2	-29,6%	181,3	123,7	-31,8%
CA445-0992	CL	145,4	119,1	-18,1%	42,4	36,9	-12,9%	187,8	156,0	-16,9%
CA470-1605	CL	142,8	99,5	-30,4%	40,6	30,6	-24,7%	183,4	130,0	-29,1%
CA501-0824	CL	143,9	94,7	-34,2%	41,1	31,0	-24,6%	185,0	125,7	-32,1%
CA537-3052	CL	145,2	104,3	-28,1%	39,4	32,0	-18,7%	184,6	136,4	-26,1%
CA561-9335	CL	142,8	89,1	-37,6%	41,7	32,4	-22,4%	184,5	121,4	-34,2%
CA572-8787	CL	146,9	83,9	-42,9%	41,5	30,8	-25,7%	188,4	114,7	-39,1%
CA585-8129	CL	146,8	71,9	-51,0%	41,1	23,1	-43,7%	187,9	95,0	-49,4%
CA593-6989	CL	143,4	101,9	-29,0%	44,5	34,3	-22,9%	187,9	136,2	-27,5%
CA616-2311	CL	146,7	106,3	-27,5%	46,0	30,4	-34,0%	192,7	136,7	-29,1%
CA660-1670	CL	142,3	47,4	-66,7%	43,0	17,1	-60,3%	185,3	64,5	-65,2%
CA681-2264	CL	146,1	96,9	-33,7%	34,6	24,7	-28,5%	180,7	121,6	-32,7%
CA754-1992	CL	146,0	78,9	-46,0%	44,8	23,0	-48,8%	190,8	101,8	-46,6%
CA820-9332	CL	147,9	95,8	-35,2%	46,8	35,3	-24,6%	194,7	131,1	-32,7%
CA838-4095	CL	143,0	94,4	-34,0%	43,3	31,6	-27,0%	186,3	126,0	-32,4%
CA893-4883	CL	148,8	73,6	-50,6%	41,7	24,8	-40,6%	190,5	98,4	-48,4%
CA929-9798	CL	140,6	108,4	-22,9%	41,6	30,8	-26,1%	182,2	139,2	-23,6%
CL000-9051	CL	140,6	95,7	-31,9%	41,1	30,8	-25,0%	181,7	126,5	-30,4%
CL013-9740	CL	140,9	49,2	-65,1%	43,4	19,0	-56,3%	184,3	68,1	-63,0%
CL016-6748	CL	139,7	82,3	-41,1%	42,1	31,2	-26,0%	181,8	113,5	-37,6%
CL056-8304	CL	138,2	84,2	-39,1%	37,4	27,7	-25,8%	175,6	111,9	-36,3%
CL075-8944	CL	146,1	92,7	-36,5%	39,6	29,0	-26,8%	185,7	121,7	-34,4%
CL100-8233	CL	143,2	85,6	-40,2%	42,2	32,2	-23,6%	185,4	117,8	-36,5%
CL117-8777	CL	140,0	82,2	-41,3%	43,8	25,7	-41,3%	183,8	107,9	-41,3%
CL130-6843	CL	147,9	87,6	-40,8%	37,3	28,9	-22,6%	185,2	116,4	-37,1%
CL167-6465	CL	142,9	74,6	-47,8%	39,6	21,6	-45,5%	182,5	96,2	-47,3%
CL188-6622	CL	148,7	79,2	-46,7%	43,4	25,9	-40,4%	192,1	105,1	-45,3%
CL191-6075	CL	139,3	86,2	-38,1%	43,2	33,2	-23,2%	182,5	119,4	-34,6%
CL249-8076	CL	141,9	81,3	-42,7%	39,8	29,3	-26,3%	181,7	110,6	-39,1%
CL255-8654	CL	146,7	46,2	-68,5%	42,9	23,4	-45,4%	189,6	69,7	-63,3%
CL272-0437	CL	149,3	89,9	-39,8%	38,3	27,4	-28,5%	187,6	117,2	-37,5%
CL293-7350	CL	146,3	91,2	-37,7%	41,3	27,8	-32,6%	187,6	119,0	-36,6%
CL369-8115	CL	144,1	85,9	-40,4%	40,3	31,8	-21,2%	184,4	117,7	-36,2%
CL387-0235	CL	144,6	96,6	-33,2%	40,0	28,0	-30,0%	184,6	124,6	-32,5%
CL421-6453	CL	147,1	83,5	-43,2%	42,2	27,0	-36,1%	189,3	110,5	-41,6%
CL435-6823	CL	141,6	103,5	-26,9%	41,3	31,9	-22,8%	182,9	135,4	-26,0%
CL503-9280	CL	139,5	84,5	-39,4%	42,1	30,0	-28,6%	181,6	114,5	-36,9%
CL522-9791	CL	138,1	78,8	-42,9%	40,5	28,3	-30,0%	178,6	107,2	-40,0%
CL538-9502	CL	145,4	97,7	-32,8%	41,8	31,8	-23,9%	187,2	129,5	-30,8%
CL543-0991	CL	146,6	67,7	-53,8%	41,6	26,2	-37,0%	188,2	93,9	-50,1%
CL566-6049	CL	148,6	65,4	-56,0%	41,4	23,9	-42,3%	190,0	89,2	-53,0%
CL652-7811	CL	141,7	87,0	-38,6%	40,4	31,3	-22,6%	182,1	118,2	-35,1%
CL662-6338	CL	143,8	79,1	-45,0%	42,9	28,0	-34,7%	186,7	107,1	-42,6%
CL662-7894	CL	144,8	97,4	-32,7%	41,4	30,0	-27,5%	186,2	127,4	-31,6%
CL667-0955	CL	144,5	91,1	-37,0%	43,3	33,0	-23,8%	187,8	124,1	-33,9%
CL675-9140	CL	146,9	79,8	-45,7%	40,8	29,2	-28,4%	187,7	109,1	-41,9%
CL715-9042	CL	141,2	105,6	-25,2%	41,2	33,6	-18,5%	182,4	139,2	-23,7%
CL757-0952	CL	145,9	91,4	-37,4%	41,5	30,6	-26,2%	187,4	122,0	-34,9%
CL760-7414	CL	144,8	91,4	-36,9%	41,3	31,0	-24,9%	186,1	122,4	-34,2%
CL776-6781	CL	147,0	97,1	-33,9%	42,1	31,3	-25,7%	189,1	128,4	-32,1%
CL850-6430	CL	146,7	99,4	-32,2%	39,4	31,2	-20,9%	186,1	130,6	-29,8%
CL856-0353	CL	145,3	73,6	-49,4%	40,6	24,8	-38,9%	185,9	98,4	-47,1%
CL856-8266	CL	144,4	73,3	-49,3%	41,6	33,7	-19,0%	186,0	106,9	-42,5%
CL198-6584	CL	148,3	98,3	-33,7%	44,5	31,7	-28,8%	192,8	130,0	-32,6%
CL317-0429	CL	145,1	70,1	-51,7%	42,4	27,2	-35,8%	187,5	97,3	-48,1%
CL384-3804	CL	147,2	86,0	-41,6%	41,6	26,9	-35,3%	188,8	112,9	-40,2%
CL453-0901	CL	143,6	76,0	-47,0%	42,1	31,2	-25,8%	185,7	107,3	-42,2%
CL520-7181	CL	140,8	93,5	-33,6%	43,6	32,0	-26,6%	184,4	125,5	-31,9%
CL605-6251	CL	147,2	84,6	-42,5%	43,9	31,5	-28,1%	191,1	116,1	-39,2%
CL615-4317	CL	143,9	89,7	-37,6%	39,6	28,3	-28,6%	183,5	118,0	-35,7%
CL627-1730	CL	143,7	68,5	-52,3%	43,0	31,0	-28,0%	186,7	99,5	-46,7%
CL690-8847	CL	144,1	91,6	-36,4%	43,1	32,0	-25,7%	187,2	123,7	-33,9%
CL764-6657	CL	146,0	90,0	-38,4%	39,8	30,8	-22,6%	185,8	120,8	-35,0%
CL851-4002	CL	143,2	81,0	-43,4%	45,7	32,5	-28,9%	188,9	113,5	-39,9%
CL883-7657	CL	137,9	78,7	-42,9%	39,3	26,0	-33,8%	177,2	104,7	-40,9%
CA343-2281*	CLF	143,7	108,2	-24,7%	40,2	30,6	-23,9%	183,9	138,7	-24,6%
CA432-0735*	CLF	143,2	95,2	-33,5%	40,4	27,8	-31,3%	183,6	122,9	-33,0%
CA804-3910*	CLF	147,4	96,9	-34,3%	44,5	33,1	-25,6%	191,9	129,9	-32,3%
CL037-8186*	CLF	143,8	89,0	-38,1%	44,7	32,9	-26,5%	188,5	121,9	-35,3%
CL078-8275*	CLF	147,8	84,8	-42,6%	42,3	25,9	-38,9%	190,1	110,7	-41,8%
CL238-8814*	CLF	144,5	77,1	-46,6%	45,3	25,7	-43,2%	189,8	102,9	-45,8%
CL250-0706*	CLF	135,9	93,0	-31,5%	44,0	31,2	-29,1%	179,9	124,2	-30,9%
CL564-8490*	CLF	145,3	93,6	-35,6%	43,2	28,2	-34,8%	188,5	121,8	-35,4%
CL582-7860*	CLF	140,5	92,3	-34,3%	45,5	37,2	-18,2%	186,0	129,5	-30,4%
CL592-7918*	CLF	143,6	100,4	-30,1%	45,0	31,2	-30,8%	188,6	131,5	-30,3%
CL606-8166*	CLF	143,8	79,8	-44,5%	41,1	30,7	-25,4%	184,9	110,4	-40,3%
CL616-0470*	CLF	147,5	66,5	-54,9%	39,9	22,0	-45,0%	187,4	88,5	-52,8%
CL691-6799*	CLF	144,6	78,5	-45,7%	40,3	22,3	-44,6%	184,9	100,9	-45,4%
CL703-6585*	CLF	145,9	89,2	-38,9%	42,7	32,1	-24,8%	188,6	121,3	-35,7%
CL940-0623*	CLF	144,9	93,9	-35,2%	41,6	31,5	-24,2%	186,5	125,4	-32,7%
CL974-6924*	CLF	146,2	61,4	-58,0%	43,4	22,6	-47,9%	189,6	84,0	-55,7%
CL187-7770*	CLF	146,9	75,6	-48,5%	42,2	23,0	-45,5%	189,1	98,6	-47,9%
CL251-8419*	CLF	141,2	86,0	-39,1%	40,9	26,8	-34,5%	182,1	112,7	-38,1%
CL272-4213*	CLF	145,5	91,8	-36,9%	41,5	27,9	-32,8%	187,0	119,7	-36,0%
CL310-3192*	CLF	151,3	97,3	-35,7%	37,4	30,9	-17,5%	188,7	128,2	-32,1%
CL374-2211*	CLF	141,1	72,7	-48,5%	43,2	27,5	-36,4%	184,3	100,1	-45,7%
CL387-8305*	CLF	148,4	91,6	-38,3%	40,9	29,4	-28,1%	189,3	121,0	-36,1%
CL606-6618*	CLF	142,9	78,0	-45,4%	41,9	31,0	-26,0%	184,8	109,0	-41,0%
CL802-9433*	CLF	139,8	84,4	-39,6%	42,2	29,2	-30,7%	182,0	113,7	-37,6%
CL832-4815*	CLF	141,2								

Anexo 29 – Perfil dos respondentes pelos Clientes

Perfil dos respondentes pelos clientes			
CHID	Escolaridade	Profissão	Função
CL953-6481*	CL	2	56
CA122-0042	CL	4	56
CA196-7925	CL	3	56
CA199-9158	CL	4	55
CA205-9534	CL	4	55
CA246-7796	CL	5	25
CA264-3462	CL	5	55
CA265-7765	CL	4	58
CA290-2176	CL	4	58
CA293-4116	CL	5	59
CA333-3055	CL	5	59
CA342-0109	CL	5	1
CA343-2281*	CLF	5	55
CA346-4997	CL	4	55
CA361-8780	CL	3	56
CA367-6029	CL	2	55
CA369-6963	CL	4	5
CA432-0735*	CLF	5	43
CA445-0992	CL	4	56
CA470-1605	CL	2	55
CA501-0824	CL	5	25
CA537-3052	CL	5	25
CA561-9335	CL	4	55
CA572-8787	CL	4	55
CA585-8129	CL	5	25
CA593-6989	CL	4	56
CA616-2311	CL	5	55
CA660-1670	CL	5	19
CA681-2264	CL	1	56
CA754-1992	CL	5	55
CA804-3910*	CLF	5	55
CA820-9332	CL	3	55
CA838-4095	CL	5	42
CA893-4883	CL	5	64
CA929-9798	CL	5	25
CL000-9051	CL	5	16
CL013-9740	CL	1	55
CL016-6748	CL	5	25
CL037-8186*	CLF	1	55
CL056-8304	CL	3	83
CL075-8944	CL	1	58
CL078-8275*	CLF	2	55
CL100-8233	CL	5	37
CL117-8777	CL	3	55
CL150-6843	CL	5	55
CL167-6465	CL	4	55
CL188-6622	CL	5	59
CL191-6075	CL	4	55
CL238-8814*	CLF	4	55
CL249-8076	CL	5	41
CL250-0706*	CLF	3	55
CL255-8654	CL	4	55
CL272-0437	CL	5	25
CL293-7390	CL	4	55
CL369-8115	CL	2	55
CL387-0235	CL	4	55
CL421-6453	CL	3	56
CL435-6823	CL	4	1
CL503-9280	CL	5	19
CL522-9791	CL	5	55
CL538-9502	CL	5	55
CL543-0991	CL	5	25
CL564-8490*	CLF	4	56
CL566-6049	CL	1	55
CL582-7860*	CLF	3	55
CL592-7918*	CLF	5	55
CL606-8166*	CLF	5	19
CL616-0470*	CLF	5	3
CL652-7811	CL	2	56
CL662-6338	CL	4	56
CL662-7894	CL	1	56
CL667-0955	CL	5	55
CL675-9140	CL	4	55
CL691-6759*	CLF	5	25
CL703-6585*	CLF	3	56
CL715-9042	CL	5	25
CL757-0952	CL	5	19
CL760-7414	CL	3	56
CL776-6781	CL	1	55
CL850-6430	CL	5	59
CL856-0353	CL	5	25
CL856-8266	CL	5	34
CL940-0623*	CLF	5	79
CL974-6924*	CLF	5	55
CR187-7770*	CLF	5	19
CR198-6584	CL	5	41
CR251-8419*	CLF	4	55
CR272-4213*	CLF	5	55
CR310-3192*	CLF	5	56
CR317-0429	CL	5	25
CR374-2211*	CLF	4	83
CR384-3804	CL	5	83
CR387-8305*	CLF	4	55
CR453-0901	CL	5	19
CR520-7181	CL	4	91
CR605-6251	CL	3	25
CR606-6618*	CLF	5	25
CR615-4317	CL	5	19
CR627-1730	CL	5	25
CR690-8847	CL	1	1
CR764-6657	CL	3	73
CR802-9433*	CLF	3	55
CR832-4815*	CLF	5	55
CR851-4002	CL	5	40
CR883-7657	CL	5	25

Anexo 30 – Respostas da avaliação prévia de conhecimentos – Clientes

Respostas da Avaliação Prévia de Conhecimentos - Clientes							
ClID		P001	P002	P003	P004	P005	Certas
CL953-6481	CL	A1	A1	A1	A2	A1	80%
CA122-0042	CL	A1	A2	A1	A2	A2	40%
CA196-7925	CL	A1	A2	A1	A2	A3	40%
CA199-9158	CL	A2	A2	A2	A1	A1	40%
CA205-9534	CL	A3	A1	A1	A2	A3	40%
CA246-7796	CL	A1	A1	A2	A1	A1	80%
CA264-3462	CL	A1	A2	A2	A3	A1	40%
CA265-7765	CL	A3	A1	A2	A2	A3	20%
CA290-2176	CL	A1	A2	A2	A2	A2	20%
CA293-4116	CL	A3	A3	A2	A2	A2	0%
CA333-3055	CL	A2	A2	A1	A2	A1	40%
CA342-0109	CL	A1	A1	A1	A1	A1	100%
CA343-2281*	CLF	A1	A1	A3	A1	A1	80%
CA346-4997	CL	A1	A1	A1	A2	A1	80%
CA361-8780	CL	A3	A2	A3	A3	A1	20%
CA367-6029	CL	A2	A2	A2	A2	A1	20%
CA369-6963	CL	A1	A1	A1	A2	A3	60%
CA432-0735*	CLF	A2	A2	A2	A1	A3	20%
CA445-0992	CL	A1	A2	A1	A2	A1	60%
CA470-1605	CL	A1	A1	A2	A1	A1	80%
CA501-0824	CL	A2	A1	A2	A1	A1	60%
CA537-3052	CL	A2	A1	A2	A1	A2	40%
CA561-9335	CL	A2	A2	A1	A1	A2	40%
CA572-8787	CL	A2	A1	A1	A2	A1	60%
CA585-8129	CL	A2	A2	A2	A2	A2	0%
CA593-6989	CL	A1	A3	A1	A2	A3	40%
CA616-2311	CL	A1	A1	A2	A2	A1	60%
CA660-1670	CL	A1	A1	A2	A2	A1	60%
CA681-2264	CL	A2	A3	A3	A1	A1	40%
CA754-1992	CL	A2	A1	A3	A2	A3	20%
CA804-3910*	CLF	A2	A1	A1	A2	A2	40%
CA820-9332	CL	A1	A1	A3	A3	A3	40%
CA838-4095	CL	A1	A1	A2	A2	A2	40%
CA893-4883	CL	A2	A1	A2	A1	A1	60%
CA929-9798	CL	A1	A1	A2	A2	A1	60%
CL000-9051	CL	A1	A1	A2	A1	A3	60%
CL013-9740	CL	A2	A2	A2	A2	A1	20%
CL016-6748	CL	A1	A1	A2	A2	A1	60%
CL037-8186*	CLF	A2	A3	A1	A1	A2	40%
CL056-8304	CL	A3	A1	A3	A2	A3	20%
CL075-8944	CL	A1	A1	A2	A2	A1	60%
CL078-8275*	CLF	A2	A2	A2	A1	A2	20%
CL100-8233	CL	A3	A2	A1	A3	A2	20%
CL117-8777	CL	A1	A1	A1	A2	A1	80%
CL150-6843	CL	A1	A1	A2	A2	A1	60%
CL167-6465	CL	A1	A1	A1	A2	A2	60%
CL188-6622	CL	A1	A2	A1	A1	A1	80%
CL191-6075	CL	A1	A1	A2	A2	A2	40%
CL238-8814*	CLF	A2	A2	A2	A1	A2	20%
CL249-8076	CL	A1	A1	A2	A2	A1	60%
CL250-0706*	CLF	A1	A3	A1	A1	A1	80%
CL255-8654	CL	A2	A1	A1	A2	A1	60%
CL272-0437	CL	A1	A1	A1	A1	A1	100%
CL293-7350	CL	A3	A1	A3	A2	A1	40%
CL369-8115	CL	A2	A2	A1	A2	A2	20%
CL387-0235	CL	A1	A2	A1	A2	A1	60%
CL421-6453	CL	A3	A3	A3	A1	A3	20%
CL435-6823	CL	A2	A2	A2	A1	A1	40%
CL503-9280	CL	A1	A1	A2	A1	A1	80%
CL522-9791	CL	A1	A1	A2	A1	A1	80%
CL538-9502	CL	A2	A1	A2	A3	A2	20%
CL543-0991	CL	A1	A1	A2	A2	A1	60%
CL564-8490*	CLF	A2	A3	A3	A1	A3	20%
CL566-6049	CL	A1	A2	A2	A2	A1	40%
CL582-7860*	CLF	A3	A2	A3	A3	A2	0%
CL592-7918*	CLF	A2	A3	A2	A2	A2	0%
CL606-8166*	CLF	A1	A2	A2	A1	A2	40%
CL616-0470*	CLF	A1	A2	A2	A2	A2	20%
CL652-7811	CL	A2	A1	A1	A1	A2	60%
CL662-6338	CL	A1	A1	A2	A2	A1	60%
CL662-7894	CL	A2	A2	A1	A1	A1	60%
CL667-0955	CL	A3	A2	A3	A1	A3	20%
CL675-9140	CL	A3	A3	A1	A1	A1	60%
CL691-6759*	CLF	A2	A1	A2	A3	A3	20%
CL703-6585*	CLF	A2	A2	A2	A3	A2	0%
CL715-9042	CL	A1	A1	A1	A1	A1	100%
CL757-0952	CL	A1	A1	A1	A1	A1	100%
CL760-7414	CL	A2	A1	A2	A3	A1	40%
CL776-6781	CL	A2	A2	A2	A2	A2	0%
CL850-6430	CL	A3	A3	A3	A2	A2	0%
CL856-0353	CL	A1	A1	A2	A1	A1	80%
CL856-8266	CL	A1	A1	A2	A1	A1	80%
CL940-0623*	CLF	A1	A2	A3	A3	A1	40%
CL974-6924*	CLF	A1	A2	A1	A1	A1	80%
CR187-7770*	CLF	A1	A1	A3	A2	A1	60%
CR198-6584	CL	A1	A1	A2	A1	A1	80%
CR251-8419*	CLF	A1	A1	A3	A1	A1	80%
CR272-4213*	CLF	A1	A1	A1	A1	A1	100%
CR310-3192*	CLF	A1	A1	A3	A1	A1	80%
CR317-0429	CL	A1	A1	A1	A2	A3	60%
CR374-2211*	CLF	A1	A1	A2	A1	A3	60%
CR384-3804	CL	A1	A1	A1	A2	A1	80%
CR387-8305*	CLF	A1	A1	A2	A2	A1	60%
CR453-0901	CL	A1	A1	A3	A1	A3	60%
CR520-7181	CL	A3	A1	A1	A1	A1	80%
CR605-6251	CL	A1	A2	A2	A2	A1	40%
CR606-6618*	CLF	A1	A1	A1	A1	A1	100%
CR615-4317	CL	A1	A1	A1	A1	A1	100%
CR627-1730	CL	A1	A1	A3	A1	A1	80%
CR690-8847	CL	A2	A2	A3	A3	A3	0%
CR764-6657	CL	A3	A2	A1	A3	A2	20%
CR802-9433*	CLF	A1	A1	A1	A1	A3	80%
CR832-4815*	CLF	A1	A1	A2	A1	A1	80%
CR851-4002	CL	A1	A3	A3	A1	A3	40%
CR883-7657	CL	A1	A1	A1	A3	A3	60%
Acertos	A1	58%	58%	36%	44%	56%	49%
Erros	A2	29%	32%	45%	43%	24%	37%
	A3	13%	11%	19%	13%	20%	14%

Anexo 31 – Parecer do respondente sobre a pesquisa – Clientes

Parecer do respondente sobre a pesquisa - Clientes							
ChID	OPQ1	OPQ2	OPQ3	OPQ4	OPQ5	Média	
CL953-6481	CL	5,0	5,0	6,0	6,0	8,0	6,0
CA122-0042	CL	9,0	8,0	9,0	8,0	7,0	8,2
CA196-7925	CL	6,0	7,0	8,0	8,0	8,0	7,4
CA199-9158	CL	5,0	6,0	6,0	8,0	8,0	6,6
CA205-9534	CL	4,0	6,0	6,0	6,0	8,0	6,0
CA246-7796	CL	5,0	6,0	6,0	7,0	9,0	6,6
CA264-3462	CL	5,0	7,0	7,0	8,0	8,0	7,0
CA265-7765	CL	6,0	7,5	8,0	7,5	8,5	7,5
CA290-2176	CL	6,0	8,0	7,0	8,5	7,5	7,4
CA293-4116	CL	6,0	6,0	8,0	8,0	9,0	7,4
CA333-3055	CL	7,5	7,5	5,5	7,5	8,0	7,2
CA342-0109	CL	4,0	6,0	6,0	5,5	6,5	5,6
CA343-2281	CLF	6,5	8,0	8,0	8,5	9,0	8,0
CA346-4997	CL	3,0	7,0	5,0	5,0	7,0	5,4
CA361-8780	CL	4,0	4,0	4,0	8,0	9,0	5,8
CA367-6029	CL	6,5	8,0	8,0	7,0	8,5	7,6
CA369-6963	CL	5,0	5,0	5,0	7,0	9,0	6,2
CA432-0735	CLF	4,0	5,0	5,0	7,0	7,0	5,6
CA445-0992	CL	5,0	7,0	7,0	7,0	9,0	7,0
CA470-1605	CL	6,0	7,0	8,0	8,0	8,0	7,4
CA501-0824	CL	5,5	7,5	7,0	8,5	9,0	7,5
CA537-3052	CL	4,0	6,0	7,0	8,0	9,0	6,8
CA561-9335	CL	6,0	6,0	7,5	6,5	8,0	6,8
CA572-8787	CL	6,5	8,5	7,5	8,0	9,0	7,9
CA585-8129	CL	6,0	6,0	6,0	7,0	8,0	6,6
CA593-6989	CL	4,0	6,0	7,0	7,0	8,0	6,4
CA616-2311	CL	4,0	5,0	5,0	8,0	9,0	6,2
CA660-1670	CL	2,0	1,5	2,0	4,0	10,0	3,9
CA681-2264	CL	5,0	6,0	8,0	8,0	9,0	7,2
CA754-1992	CL	5,0	7,0	8,0	8,0	9,0	7,4
CA804-3910	CLF	6,0	7,0	8,0	8,0	8,0	7,4
CA820-9332	CL	5,0	6,0	8,0	8,0	8,0	7,0
CA838-4095	CL	5,5	7,5	5,5	6,5	7,0	6,4
CA893-4883	CL	6,0	7,0	7,0	7,0	8,0	7,0
CA929-9798	CL	4,0	4,0	7,0	8,0	8,0	6,2
CL000-9051	CL	4,0	6,0	8,0	8,0	8,0	6,8
CL013-9740	CL	6,0	6,0	7,0	8,0	9,0	7,2
CL016-6748	CL	5,0	7,0	8,0	8,0	9,0	7,4
CL037-8186	CLF	4,0	6,5	6,0	8,0	9,0	6,7
CL056-8304	CL	4,0	4,0	4,0	5,0	5,0	4,4
CL075-8944	CL	3,5	5,0	5,5	4,5	6,5	5,0
CL078-8275	CLF	4,0	4,0	8,0	8,0	8,0	6,4
CL100-8233	CL	4,0	5,0	5,5	7,0	6,0	5,5
CL117-8777	CL	6,0	7,0	8,0	8,0	8,0	7,4
CL150-6843	CL	6,5	6,5	7,5	7,0	8,0	7,1
CL167-6465	CL	6,0	6,0	8,0	8,0	9,0	7,4
CL188-6622	CL	5,0	6,0	8,0	8,0	9,0	7,2
CL191-6075	CL	6,0	7,0	7,0	7,0	9,0	7,2
CL238-8814	CLF	6,0	5,0	6,0	5,0	5,0	5,4
CL249-8076	CL	8,5	7,0	6,5	7,5	9,0	7,7
CL250-0706	CLF	8,5	6,5	8,0	7,0	7,0	7,4
CL255-8654	CL	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
CL272-0437	CL	6,0	7,0	8,0	8,0	9,0	7,6
CL293-7350	CL	6,0	6,0	6,0	8,0	8,0	6,8
CL369-8115	CL	6,0	7,0	8,0	8,0	8,5	7,5
CL387-0235	CL	8,5	7,5	8,0	9,0	8,0	8,2
CL421-6453	CL	4,0	4,0	8,0	8,0	9,0	6,6
CL435-6823	CL	8,5	8,5	5,5	7,0	8,5	7,6
CL503-9280	CL	4,0	5,0	6,0	8,0	8,0	6,2
CL522-9791	CL	4,0	5,0	5,0	8,0	9,0	6,2
CL538-9502	CL	4,0	6,0	8,0	8,0	9,0	7,0
CL543-0991	CL	4,0	6,0	8,0	8,0	9,0	7,0
CL564-8490	CLF	5,0	5,0	8,0	8,0	9,0	7,0
CL566-6049	CL	6,0	6,0	8,0	8,0	8,0	7,2
CL582-7860	CLF	6,0	9,0	7,5	7,5	7,0	7,4
CL592-7918	CLF	4,0	6,0	7,0	7,0	7,0	6,2
CL606-8166	CLF	6,0	7,0	7,0	7,0	8,0	7,0
CL616-0470	CLF	6,0	6,0	8,0	8,0	8,0	7,2
CL652-7811	CL	7,0	8,0	7,0	8,0	9,0	7,8
CL662-6338	CL	4,0	6,0	8,0	8,0	8,0	6,8
CL662-7894	CL	5,0	7,0	8,0	8,0	8,0	7,2
CL667-0955	CL	5,0	6,0	5,5	6,5	7,0	6,0
CL675-9140	CL	5,0	6,0	7,0	7,0	8,0	6,6
CL691-6759	CLF	6,0	7,0	8,0	8,0	8,0	7,4
CL703-6585	CLF	5,0	5,0	6,0	7,0	8,0	6,2
CL715-9042	CL	4,0	7,0	7,0	7,0	8,0	6,6
CL757-0952	CL	4,0	6,0	6,0	7,0	9,0	6,4
CL760-7414	CL	4,0	7,0	7,0	7,0	7,0	6,4
CL776-6781	CL	5,0	7,0	8,0	8,0	8,0	7,2
CL850-6430	CL	5,0	4,5	6,5	5,5	7,5	5,8
CL856-0353	CL	4,0	7,0	8,0	8,0	9,0	7,2
CL856-8266	CL	5,0	7,0	7,0	8,0	9,0	7,2
CL940-0623	CLF	5,0	6,0	6,0	6,0	8,0	6,2
CL974-6924	CLF	9,0	5,0	8,5	8,0	7,0	7,5
CR187-7770	CLF	7,5	4,0	5,0	6,0	6,0	5,7
CR198-6584	CL	8,0	8,0	8,0	7,0	7,5	7,7
CR251-8419	CLF	2,5	3,5	4,5	6,0	6,5	4,6
CR272-4213	CLF	6,0	5,5	6,0	6,0	4,5	5,6
CR310-3192	CLF	4,0	5,0	6,0	6,0	6,0	5,4
CR317-0429	CL	6,0	6,0	6,0	8,0	9,0	7,0
CR374-2211	CLF	5,0	7,0	8,0	4,0	5,0	5,8
CR384-3804	CL	4,0	5,0	4,0	4,0	4,5	4,3
CR387-8305	CLF	4,0	6,5	7,5	7,5	7,5	6,6
CR453-0901	CL	5,0	5,0	7,0	8,0	9,0	6,8
CR520-7181	CL	5,0	7,0	7,0	8,0	9,0	7,2
CR605-6251	CL	6,0	6,0	8,0	8,0	9,0	7,4
CR606-6618	CLF	7,0	7,0	8,0	8,5	9,0	7,9
CR615-4317	CL	6,0	7,0	8,0	8,0	8,0	7,4
CR627-1730	CL	6,0	6,0	7,0	7,0	7,0	6,6
CR690-8847	CL	4,5	6,0	6,5	7,5	7,5	6,4
CR764-6657	CL	5,5	7,5	7,5	7,5	8,0	7,2
CR802-9433	CLF	4,5	6,0	4,0	5,5	6,5	5,3
CR832-4815	CLF	8,0	6,0	6,5	5,0	6,0	6,3
CR851-4002	CL	6,0	7,0	7,0	8,0	9,0	7,4
CR883-7657	CL	5,0	7,0	8,0	8,0	8,0	7,2
Médias		5,3	6,2	6,8	7,3	7,9	6,7

PARTE VII. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D. A. (1989). Managing assets and skills: the key to a sustainable competitive advantage. *California Management Review*. Vol. 31(2), pp. 91-106.
- Accenture. (2003). The 50 top business gurus. *Outlook Journal*. Vol. 1, pp. 8-11.
- Aharoni, Y. (1993). In search for the unique: can firm-specific advantages be evaluated? *Journal of Management Studies*. Vol. 30(1), pp. 31-49.
- Albrecht, K. (1993). *The only thing that matters-bringing the power of the customer into the center of your business*. (Tradutor. Homewood: Dow Jones-Irwin.
- Allee, V. (2003). *The future of knowledge: increasing prosperity through value networks*. (Tradutor. Burlington: Elsevier.
- Allen, R. G. D. (1960). *Análise matemática para economistas*. (Tradutor: (1). Rio de Janeiro: Fundo de Cultura.
- AMA. (2007). American Marketing Association October-2007. Recuperado em 11/01/2012, de <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx#>
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*. Vol. 14(1), pp. 33-46.
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, Vol. 22, pp. 493-530.
- ANACON. (2007). Enquadramento regulatório da actividade dos operadores móveis virtuais (MVNO) Recuperado, Deliberação de 9.2.2007, de <http://www.anacom.pt/template31.jsp?categoryId=234406>
- ANACON. (2009). Portugal tem 15,5 milhões de assinantes no serviço móvel Recuperado em 22/08/2010, de <http://www.anacom.pt/render.jsp?contentId=995948>
- ANACON. (2010). Serviço telefónico móvel - 4º trimestre de 2009. *Relatório trimestral* Recuperado em 20/05/2010, de [tp://www.anacom.pt/render.jsp?contentId=1010994](http://www.anacom.pt/render.jsp?contentId=1010994)
- Anderson, E. W., Fornell, C., & Lehmann, D. R. (1994). Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings From Sweden. *Journal of Marketing*. Vol. 58(3), pp. 53.
- Anderson, J. C., Jain, D. C., & Chintagunta, P. K. (1993). Customer value assessment in business markets: a state-of-practice study. *Journal of Business-to-Business Marketing*. Vol. 1(10-1993).

- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1998). Business marketing: understand what customers value. *Harvard Business Review*, Vol. 76(6), pp. 58-65.
- Andrews, K. R. (1997). The concept of corporate strategy. (Tradutor: In: *Resources Firms And Strategies* (pp. 245). Oxford: Oxford Management Readers.
- Ansoff, H. I. (1977). *Estratégia Empresarial*. (Tradutor. São Paulo: McGraw-Hill.
- Ansoff, H. I. (1991). *A nova estratégia empresarial*. (Tradutor. São Paulo: Atlas.
- APERGO. (2010). APERGO - Ergonomia: conceitos chave Recuperado em 05/10/2010, de <http://www.apergo.pt/ergonomia/conceitos.php#1>
- Bain, J. S. (1951). Relation of profit rate to industry concentration: american manufacturing, 1936-1940. *Quarterly Journal of Economics*. Vol. 65(3), pp. 293-324.
- Bain, J. S. (1956). *Barriers to new competition: their character and consequences in manufacturing industries*. (Tradutor. Fairfield-N.J.: Kelley.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. Vol. 17(1), pp. 99-120.
- Bastos, C. R., & Martins, I. G. (1988). *Comentários à constituição do Brasil*. (Tradutor. São Paulo: Saraiva.
- Baumol, W. J., Panzar, J. C., & Willig, R. D. (1982). *Contestable Markets and the Theory of Industry Structure*. (Tradutor. New York: Harcourt Brace Jovanovich, Inc.
- Baxter, R. (2009). Reflective and formative metrics of relationship value: a commentary essay. *Journal of Business Research*. Vol. 62(12), pp. 1370-1377.
- Baxter, R., & Matear, S. (2004). Measuring intangible value in business-to-business buyer-seller relationships: an intellectual capital perspective. *Industrial Marketing Management*. Vol. 33(6), pp. 491-500.
- Beal, A. (2008). *Gestão estratégica da informação*. (Tradutor. São Paulo: Atlas.
- Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1992). *Marketing services-competing through quality*. (Tradutor. New York: The Free Press.
- Bertero, C. O., Vasconcelos, C. C., & Binder, M. P. (2003). Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002. *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 43(4), pp. 48-62.
- Black, J. A., & Boal, K. B. (1994). Strategic resources: traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*. Vol. 15, pp. 131-148.

- Blois, K. (2002). Business to business exchanges: a rich descriptive apparatus derived from Macneil's and Menger's analyses *Journal of Management Studies*. Vol. 39(4), pp. 523-551.
- Bogner, W. C., & Thomas, H. (1994). Core competence and competitive advantage: a model and illustrative evidence from the pharmaceutical industry. (Tradutor: In: *Competence Based Competition*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Bowman, C., & Ambrosini, V. (2000). Value Creation Versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy. *British Journal of Management*. Vol. 11(1), pp. 1-15.
- Brevian, P. A., & Cervo, A. L. (1996). *Metodologia científica*. (Tradutor. São Paulo: Makron Books.
- Brito, L. A. L., & Vasconcelos, F. C. (2004). A heterogeneidade do desempenho, suas causas e o conceito de vantagem competitiva: proposta de uma métrica. *Revista de Administração Contemporânea*, Vol. Edição Especial, pp. 107-129.
- Cabero, M.-M. M., Martín-Pozuelo, M.-P., & Zazo, J. L. B. (2011). ISO 15489 and other standardized management systems: analogies and synergies. *Records Management Journal*. Vol. 21(2), pp. 104-121.
- Carneiro, J., Cavalcanti, M. A., & Silva, J. (1997). Porter revisitado: análise crítica da tipologia do mestre. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, Vol. 1(3), pp. 7-30.
- Cater, B., & Cater, T. (2009). Relationship-value-based antecedents of customer satisfaction and loyalty in manufacturing. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 24(7/8), pp. 585-597.
- Chacour, S., & Ulaga, W. (1998). *Customer value audit in business markets: the case of chemicals supplier in international markets*. IMP Conference (14th): Interaction, Relationships and Networks: Visions For The Future, Turku, Finland. <https://www.escholar.manchester.ac.uk/uk-ac-man-scw:2n706>
- Chamberlin, E. (1933). *The theory of monopolistic competition*. (Tradutor. Cambridge: Harvard University Press.
- Chandler, A. (1962a). *Chapters in the history of the american industrial enterprise*. (Tradutor. Washington: MIT Press.
- Chandler, A. (1962b). Strategy and Structure. *Bloomsbury Business Library - Management Library*. pp. 95-95.
- Chandler, A. (1992). Organizational capabilities and the economic history of the industrial enterprise. *Journal of Economic Perspectives* Vol. 6(3), pp. 79-100.
- Chauí, M. (1994). *Convite à Filosofia*. (Tradutor. São Paulo: Ática.

- Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (2002). *Relationship marketing: creating stakeholder value*. (Tradutor. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Coase, R. H. (1937). The nature of firm. *Economica*, Vol. 4, pp. 386-405.
- Collins, D. J., & Montgomery, C. A. (2000). Competindo com base em recursos: estratégia na década de 1990. (Tradutor: In: *Estratégia corporativa*. Rio de Janeiro: Campus.
- Company, B. (2004). Ferramentas para o crescimento. *HSM Management*, Vol. 43, pp. 39-47.
- Conner, K. R. (1991). A historical comparison of resource-based view and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm? *Journal of Management* Vol. 17(1), pp. 121-154.
- Cool, K., & Schendel, D. (1988). Performance differences among strategic group members. *Strategic Management Journal*. Vol. 9(3), pp. 207-223.
- Corsaro, D., & Snehota, I. (2009). *Searching for relationship value in business markets: are we missing something?* 25th IMP-conference Marseille - France. <http://www.impgroup.org/uploads/papers/7268.pdf>
- Corzo, J. R. F. (2004). *Values and its current challenges*. (Tradutor. Havana: Libros en red.
- Crosby, L. A., Evans, K. R., & Cowles, D. (1990). Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective. *The Journal of Marketing*. Vol. 54(3), pp. 68-81.
- Crosby, P. B. (1988). *Qualidade - falando sério*. (Tradutor. São Paulo: McGraw Hill.
- D'Aveni, R. (1995). *Hipercompetição: estratégias para dominar a dinâmica do mercado*. (Tradutor. São Paulo: Campus.
- Deming, W. E. (1990). *Qualidade: a revolução da administração*. (Tradutor. Rio de Janeiro: Marques Saraiva.
- Dierickx, I., & Cool, K. (2003). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. (Tradutor: In: *The economics of business strategy* (pp. 297-304). Massachussets: Elgar Reference Collection. ILCWEconomics, vol. 163. Cheltenham, U.K. and Northampton, Mass.: Elgar. (Reprinted from: [1989]).
- Dorsch, M., Swanson, S., & Kelley, S. (1998). The role of relationship quality in the stratification of vendors as perceived by customers. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 26(2), pp. 128-142.
- Drucker, P. F. (1999). *Sociedade pós-capitalista*. (Tradutor. São Paulo: Pioneira/Publifolha.

- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *The Journal of Marketing*. Vol. 51(2), pp. 11-27.
- Eggert, A., Ulaga, W., & Schultz, F. (2006). Value creation in the relationship life cycle: a quasi-longitudinal analysis. *Industrial Marketing Management*. Vol. 35(1), pp. 20-27.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*. Vol. 21(10/11), pp. 1105.
- Ferguson, T. D., Deephouse, D. L., & Ferguson, W. L. (2000). Do strategic groups differ in reputation? *Strategic Management Journal*. Vol. 21(12), pp. 1195.
- Fernandes, B. H., & Berton, L. H. (2005). *Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho*. (Tradutor. São Paulo: Saraiva.
- Feuerstein, R., & Rand, Y. (1974). *Mediated learning experience: an outline of the proximal etiology for differential development of cognitive functions*. (Tradutor. Baltimore: University Park Press.
- Fiegenbaum, A., & Thomas, H. (1990). Strategic groups and performance: the U.S. insurance industry, 1970-84. *Strategic Management Journal*. Vol. 11(3), pp. 197-215.
- Fiegenbaum, A., & Thomas, H. (1995). Strategic groups as reference groups: theory, modeling and empirical examination of industry and competitive strategy. *Strategic Management Journal*. Vol. 16(6), pp. 461-476.
- Fischer, A. L. (2002). Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. (Tradutor: In: *As pessoas na organização* (pp. 11-34). São Paulo: Editora Gente.
- Flint, D. J., Woodruff, R. B., & Gardial, S. F. (1997). Customer value change in industrial marketing relationships: a call for new strategies and research. *Industrial Marketing Management*. Vol. 26(2), pp. 163-175.
- Fontanille, J., & Zilberberg, C. (1993). *Semiótica das paixões*. (Tradutor. São Paulo: Ática.
- Fontanille, J., & Zilberberg, C. (1996). *Valence, valeur*. (Tradutor. Pulim: Université de Limoges.
- Ford, D., & McDowell, R. (1999). Managing business relationships by analyzing the effects and value of different actions. *Industrial Marketing Management*. Vol. 28(5), pp. 429-442.
- Foss, N. J. (1996). Research in strategy, economics, and Michael Porter. *Journal of Management Studies*, Vol. 33, pp. 1-24.
- Freire, A. (2008). *Estratégia - sucesso em Portugal*. (Tradutor. Lisboa: Verbo.

- Fujimoto, Y., & Hartel, C. E. J. (2010). A New Vision of Management: Full Potential Management Model. *Journal of Diversity Management*. Vol. 5(4), pp. 19-30.
- Fusco, J. P. A. (2005). *Tópicos emergentes em engenharia de produção III*. (Tradutor. São Paulo: Arte & Ciências.
- Gadde, L.-E., & Snehota, I. (2000). Making the most of supplier relationships. *Industrial Marketing Management*. Vol. 29(4), pp. 305-316.
- Galbreath, J., & Galvin, P. (2004). *Whice resources matter? a fine-grained test of the resource based view of the firm*. The Academy of Management Annual Conference, New Orleans-USA.
- Gale, B. T. (1994). *Managing customer value: creating quality and service that customers can see*. (Tradutor. New York: Free Press.
- Gama, F. G. L. F., & Gonçalves, R. S. (1959). *Elementos de economia*. (Tradutor. São Paulo: Cia Editora Nacional.
- Garcia, M. J. G. F. (2003). Em busca do conceito de valor. *Cadernos de Semiólítica Aplicada*, Vol. 1(2), pp. 59-108.
- Garvin, D. A. (1987, Nov-Dec). Competing on the eight dimensions of quality. *Harvard Business Review*, Vol. 65(6), pp. 101-109.
- Ghemawat, P. (1991). *Commitment: the dynamic of strategy*. (Tradutor. New York: Free Press.
- Ghemawat, P. (2000). *A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos*. (Tradutor. Porto Alegre: Bookman.
- Giacobbo, E. M., Francisco, A. C., & Pilatti, L. A. (2004). *Competindo através da competência essencial*. XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Florianópolis. http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep0707_0422.pdf
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (Tradutor. São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Gramigna, M. R. (2002). *Modelo de competências e gestão dos talentos*. (Tradutor. São Paulo: Makron Books.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*. Vol. 33(3), pp. 114-135.
- Greimas, A. J., & Fontanille, J. (1993). *Semiótica das paixões*. (Tradutor. São Paulo: Ática.

- Grönroos, C. (1982). *Strategic Management and marketing in the service sector*. Research Report. Swedish School of Economics and Business Administration. Helsinki.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*. Vol. 18(4), pp. 36.
- Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: toward a paradigm shift in marketing. *Management Decisions*. Vol. 32(2), pp. 4-20.
- Grönroos, C. (1997a). Value-driven relational marketing: from products to resources and competencies. *Journal of Marketing Management*. Vol. 13(5), pp. 407-419.
- Grönroos, C. (1997b). Value-driven relationship marketing: from products to resources and competencies. *Journal of Marketing Management*. Vol. 13(5), pp. 407-419.
- Guilding, C., Cravens, K. S., & Tayles, M. (2000). An international comparison of strategic management accounting practices. *Management Accounting Research*, Vol. 11(1), pp. 113-135.
- Gutman, J. (1982). A Means-End Chain Model Based on Consumer Categorization Processes. *Journal of Marketing*. Vol. 46(2), pp. 60-72.
- Hafeez, K., Zhang, Y., & Malak, N. (2002). Core Competence for Sustainable Competitive Advantage: A Structured Methodology for Identifying Core Competence. *IEEE Transactions on Engineering Management*. Vol. 49(1), pp. 28.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (2005). *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. (Tradutor. Rio de Janeiro: Campus.
- Han, S.-L. (1992). *Antecedents of buyer-seller long-term relationships: an exploratory model of structural bonding and social bonding*. Working Paper, Institute for the Study of Business Markets, Penn State University. Institute for the Study of Business Markets, Penn State University. Pennsylvania-USA.
- Han, S.-L., Wilson, D. T., & Dant, S. P. (1993). Buyer-supplier relationships today. *Industrial Marketing Management*. Vol. 22(4), pp. 331-338.
- Harrigan, K. R. (1985). An application of clustering for strategic group analysis. *Strategic Management Journal*. Vol. 6(1), pp. 55-73.
- Hatten, K. J., & Hatten, M. L. (1987). Strategic groups, asymmetrical mobility barriers and contestability. *Strategic Management Journal*. Vol. 8(4), pp. 329-342.

- Hatten, K. J., & Schendel, D. E. (1977). Heterogeneity within an industry: firm conduct in the U.S. brewing industry, 1952-71. *Journal of Industrial Economics*. Vol. 26(2), pp. 97-113.
- Hax, A. C., & Majluf, N. S. (1988). The concept of strategy and strategy formation process. *Interfaces*. Vol. 3(3), pp. 99-109.
- Hax, A. C., & Majluf, N. S. (1991). *The strategy concept and process, a pragmatic approach*. (Tradutor. New Jersey: Prentice Hall.
- Heene, A., & Sanchez, R. (1997). *Competence-based strategic management*. (Tradutor. Chichester: John Wiley & Sons.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., et al. (2008). Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*. Vol. 86(7/8), pp. 118-129.
- Hin, C. W., Isa, F. M., & Hee, H. O. E. C. (2011). Globalization and Application of Strategic Management Model and Theories to Entrepreneurs in a Turbulent Economy. *China-USA Business Review*. Vol. 10(6), pp. 429-437.
- Hofer, C. W., & Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: analytical concepts*. (Tradutor: West Publishing Company.
- Hokheimer, M. (1980). *Teoria Tradicional e Teoria Crítica*. (Tradutor. São Paulo: Abril Cultural.
- Iacobucci, D., Grayson, K. A., & Ostrom, A. L. (1994). The calculus of service quality and customer satisfaction: theoretical and empirical differentiation and integration. (Tradutor: In: *Advances in services marketing and management* (Vol. 3, pp. 1-67). Greenwich, CT.
- IAPMEI. (2009). IAPMEI - Perguntas Frequentes - Sobre as PME 2009. Recuperado em 28/07/2009, 2009, de <http://www.iapmei.pt/iapmei-faq-02.php?tema=7#100>
- ISO 19109:2005 - Quality management systems - Fundamentals and vocabulary - Identifier: CDB-00171128-001 (2005).
- IVM. (2010, 01/08/2010). 2010/11 Corporate brochure, pp. 6. Recuperado de <http://www.ivm.org.uk/pdfs/IVM-Corporate-Brochure-6pp.pdf>
- Jacobsen, R. (1988). THE PERSISTENCE OF ABNORMAL RETURNS. *Strategic Management Journal*. Vol. 9(5), pp. 415-430.
- Jauch, L. R., & Glueck, W. F. (1988). *Business policy and strategic management*. (Tradutor. London: Mcgraw-Hill College.
- Juran, J. M. (1997). *A qualidade desde o projecto: novos passos para o planeamento da qualidade de produtos e serviços*. (Tradutor. São Paulo: Pioneira.
- Katz, R. L. (1970). *Cases and concepts in corporate strategy*. (Tradutor. New Jersey: Prentice-Hall Inc.

- King, A. W., Fowler, S. W., & Zeithaml, V. A. (2002). Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, Vol. 42(1), pp. 36-49.
- Kirzner, I. M. (1997). Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach. *Journal of Economic Literature*. Vol. 35(1), pp. 60-85.
- Kor, Y. Y., & Mahoney, J. T. (2004). Edith Penrose's (1959) Contributions to the Resource-based View of Strategic Management, *Journal of Management Studies*, pp. 183-191. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=11744360&site=ehost-live>
- Kortge, G. D., & Okonkwo, P. A. (1993). Perceived Value Approach to Pricing. *Industrial Marketing Management*. Vol. 22(2), pp. 133-140.
- Kotler, P. (1999). *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. (Tradutor. São Paulo: Futura.
- Kotler, P. (2000). *Administração de marketing*. (Tradutor. São Paulo: Prentice Hall.
- Kuhn, T. S. (2006). *Estrutura das revoluções científicas*. (Tradutor. São Paulo: Perspectiva.
- Labini, P. S. (1962). *Oligopoly and technical progress*. (Tradutor. Cambridge: Cambridge: Harvard University Press.
- Lachmann, L. M. (1977). Capital, Expectations, and the Market Process: essays on the theory of the market theory I. Sheed Andrews and McMeel (Ed.) Recuperado de http://files.libertyfund.org/files/97/0721_Bk_Sm.pdf
- Lambin, J.-J. (2009). *Marketing estratégico*. (Tradutor. Lisboa: McGraw-Hill.
- Lapierre, J. (2000). Customer-perceived value in industrial contexts. *Journal of Business and Industrial Marketing*. Vol. 15(2/3), pp. 122-140.
- Leite, J. B. D., & Porsse, M. C. S. (2003). Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, Vol. Edição Especial, pp. 121-141.
- Levitt, T. (1990). *The marketing imagination*. (Tradutor. New York: The Free Press.
- Lilien, G. L., Grewal, R., Ding, M., et al. (2009). Calculating, Creating, and Claiming Value in Business Markets: status and research agenda. *ISBM*, pp.
- Liljander, V., & Strandvik, T. (1995). The relation between service quality, satisfaction and intentions. (Tradutor: In: *Managing Service Quality* (pp. 45-63). Vught: Paul Chapman.

- Lipczynski, J., & Wilson, J. (2004). *The economics of business strategy*. (Tradutor. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Lopez, E. J. (2001). New Anti-merger Theories: A Critique. *Cato Journal*. Vol. 20(3), pp. 359-378.
- Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*. Vol. 13(5), pp. 363-380.
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*. Vol. 22(5), pp. 387-401.
- Malhotra, N. K. (2001). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. (Tradutor. Porto Alegre: Bookman.
- Marioto, F. L. (1991). O conceito de competitividade das empresas: uma análise crítica. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, Vol. 31(3), pp. 37-52.
- Martinet, A. C. (1984). *Management stratégique: organisation et politique*. (Tradutor. Paris: McGraw-Hill.
- Martins, E., & Rocha, W. (2010). *Métodos de custeio comparados: custos e margens analisados sob diferentes perspectivas*. (Tradutor. São Paulo: Atlas.
- Martins Filho, E. O. (2001). Safári de estratégia. *Revista de Administração Pública*, Vol. 35(1), pp. 177-181.
- Marx, K. (1980). *O capital - critica da economia política*. (Tradutor: (1). São Paulo: Editora Nova Cultural Ltda.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review* Vol. 50, pp. 370-396.
- Mason, E. S. (1939). Price and production policies of large-scale enterprise. *American Economic Review*. Vol. 29, pp. 61-74.
- Mason, E. S. (1949). The current status of the monopoly problem in the United States. *Harvard Law Review*. Vol. 62(8), pp. 1265-1285.
- Mauss, M. (1974). Ensaio sobre a dádiva: forma e razão da troca nas sociedades arcaicas. (Tradutor: In: *Sociologia e antropologia*. São Paulo: EDUSP.
- Maximiano, A. C. A. (2002). *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução industrial*. (Tradutor. São Paulo: Atlas.
- McGee, J., & Thomas, H. (1986). Strategic groups: theory, research and taxonomy. *Strategic Management Journal*. Vol. 7(2), pp. 141-160.

- McGee, J., Thomas, h., & Pruett, M. (1995). Strategic groups and the analysis of market structure and industry dynamics. *British Journal of Management*. Vol. 6(4), pp. 257.
- McKenna, R. (1991). *Relationship marketing: successful strategies for the age of the customer*. (Tradutor. Boston - Massachusetts: Addison-Wesley Pub. Co.
- McNamara, G. M., Luce, R. A., & Tompson, G. H. (2002). Examining the effect of complexity in strategic group knowledge structures on firm performance. *Strategic Management Journal*. Vol. 23(2), pp. 153.
- Miles, L. D. (1989). *Techniques of Value analysis and engineering*. (Tradutor. USA: Eleanor Miles Walker.
- Miles, L. D. V. F. (2009). Learn about value methodology Recuperado em 14/05/2010, 2011, de <http://www.valuefoundation.org/method.htm>
- Miles, L. D. V. F. (2011). Education Resources Recuperado em 18/12/2011, 2011, de <http://www.valuefoundation.org/Educate-Dictionary.htm>
- Miller, D., & Shamsie, J. (1996). The resource-based view of the firm in two environments: the hollywood film studios from 1936 to 1965. *Academy of Management Journal*. Vol. 39(3), pp. 519-543.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, Vol. 24(9), pp. 934-948.
- Mintzberg, H. (1990). The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*. Vol. 11(3), pp. 171-195.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2000). *Um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. (Tradutor. Porto Alegre: Bookman.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (2001). *O processo da estratégia*. (Tradutor. Porto Alegre: Bookman.
- Modigliani, F. (1999). New Developments on the Oligopoly Front. (Tradutor: In: *Microeconomic theories of imperfect competition: Old problems and new perspectives* (pp. 253-270): Elgar Reference Collection. International Library of Critical Writings in Economics, vol. 102. Cheltenham, U.K. and Northampton, Mass.: Elgar; distributed by American International Distribution Corporation, Williston, Vt. (Reprinted from: [1958]).
- Monroe, K. B. (1990). *Pricing: making profitable decisions* (Tradutor. New York: McGraw Hill.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. (1999). Relationship-based competitive advantage: the role of relationship marketing in marketing strategy. *Journal of Business Research*. Vol. 46(3), pp. 281-290.

- Nadler, D. A., Gerstein, M. S., & Shaw, R. B. (1994). *Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial*. (Tradutor. Rio de Janeiro: Campus.
- Nair, A., & Kotha, S. (2001). Does group membership matter? evidence from the japanese steel industry. *Strategic Management Journal*. Vol. 22(3), pp. 221.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. (Tradutor. Cambridge: Harvard University Press.
- Nickels, W. G., & Wood, M. B. (1999). *Marketing: relacionamentos - qualidade - valor*. (Tradutor. Rio de Janeiro: LTC.
- Nicosia, F. M. (1966). *Consumer decision processes*. (Tradutor. Englewood Cliffs.
- Nisembaum, H. (2000). *A competência essencial*. (Tradutor. São Paulo: Infinito.
- Nohria, N., & Garcia-Pont, C. (1991). Global strategic linkages and industry structure. *Strategic Management Journal*. Vol. 12, pp. 105-124.
- Normann, R., & Ramírez, R. (1993). From value chain to value constellation: designing interactive strategy. *Harvard Business Review*, Vol. 71(4), pp. 65-77.
- NTB. (1996). National training board Recuperado em 05/02/2010, de <http://www.ntb.gov.kh/ntb/profile.htm>
- O'Shaughnessy, N. J. (1996). Michael Porter's Competitive Advantage revisited. *Management Decision*. Vol. 34(6), pp. 12.
- Oening, K. S. (2010). Pluralismo teórico na gestão estratégica: a compreensão da vantagem competitiva a partir da harmonização de perspectivas antagônicas. *Revista de Negócios*, Vol. 15(29), pp. 45-56.
- Oliveira, D. R. (1988). *Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora*. (Tradutor. São Paulo: Atlas.
- Oliveira Jr, M. d. M., & Fleury, M. T. L. (2000). *Compartilhando conhecimento em negócios internacionais: um estudo de caso na indústria de propaganda*. 1º Encontro de Estudos Organizacionais, Curitiba - PR.
- Oliveira, R. G. (1999). A teoria do consumidor. (Tradutor: In: *Manual de Economia: equipe de professores da USP* (pp. 80-107). São Paulo: Saraiva.
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, Vol. 17(4), pp. 460-469.
- Ossadnik, W. (2000). Markt- versus ressourcenorientiertes management - alternative oder einander ergänzende konzeptionen einer strategischen unternehmensführung? *Die Unternehmung*. Vol. 4, pp. 273-287.
- Pachauri, M. (2002). Consumer behavior a literature review. *Marketing Review*. Vol. 2(3), pp. 319.

- Padoveze, C. L. (1999). O papel da contabilidade gerencial no processo empresarial de criação de valor. *Revista Contabilidade & Finanças - Cadernos de Estudos*, Vol. 21, pp. 1-16.
- Panagiotou, G. (2006). The impact of managerial cognitions on the structure-conduct-performance (SCP) paradigm. *Management Decisions*. Vol. 44(3), pp. 423-441.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *The Journal of Marketing*, Vol. 48(4), pp. 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL - a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, Vol. 64(1), pp. 12-40.
- Penrose, E. E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. (Tradutor. New York: John Wiley.
- Pereira, M. I., & Santos, S. A. (2001). *Modelo de gestão: uma análise conceitual*. (Tradutor. São Paulo: Thomson Learning.
- Peter, J. P., & Olson, J. C. (1993). *Consumer behavior and marketing strategy*. (Tradutor. Homewood, IL: Irwin.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*. Vol. 14(3), pp. 179-191.
- Pike, S., Roos, G., & Marr, B. (2005). Strategic management of intangible assets and value drivers in R&D organizations. *R&D Management*. Vol. 35(2), pp. 111-124.
- PNUD. (2004). Desencadeando o empreendedorismo: o poder das empresas a serviço dos pobres. *Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento*, pp. Recuperado de www.undp.org/cpsd/documents/report/portuguese/foreword_p.pdf
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard business Review*, Vol. 57(2), pp. 203-212.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. (Tradutor. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. (Tradutor. New York: Simon & Schuster.
- Porter, M. E. (1990). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. (Tradutor: E. M. P. Braga). Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. E. (1991). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. (Tradutor. Rio de Janeiro: Campus.

- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, pp. 61-78.
- Porter, M. E. (1999). *Competição: estratégias competitivas essenciais*. (Tradutor. Rio de Janeiro: Campus.
- Porto, E. (Ed.) (2009) Dicionário moderno da língua portuguesa: edição com o acordo ortográfico. Porto: Porto Editora.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review* Vol. 68(3), pp. 79-91.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1994). *Competing for the future*. (Tradutor. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press Books.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: the next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 18(3), pp. 5-14.
- Quinn, J. B. (1980). *Strategies for change: logical incrementalism*. (Tradutor. Homewood Ill: Irwin.
- Quinn, J. B., Doorley, T. L., & Paquette, P. C. (1990). Beyond Products: Services-Based Strategy. *Harvard Business Review*. Vol. 68(2), pp. 58-67.
- Ramanantsoa, B. (1984). Voyage en strategie. *Revue Française de Marketing*(4), pp. 21-33.
- Ratchford, B. T. (1982). Cost-benefit models for explaining consumer choice and information seeking behavior. *Management Science*. Vol. 28(2), pp. 197-212.
- Ravald, A., & Grönroos, C. (1996). The value concept and relationship marketing. *European Journal fo Marketing*. Vol. 30(2), pp. 19-30.
- Reddy, M. N. (1991). Defining product value in industrial markets. *Management Decisions*. Vol. 29(1), pp. 14-19.
- Resende, E. (2000). *O livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade*. (Tradutor. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Reynolds, T. J., & Gutman, J. (1988). Laddering theory, method, analysis, and interpretation. *Journal of advertising research*. Vol. 28(1), pp. 11-31.
- Ricardo, D. (1978). *Princípios de economia política e de tributação*. (Tradutor: (2ªed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Roos, J., Roos, G., Edvinsson, L., et al. (1997). *Intellectual capital: navigating in the new business landscape* (Tradutor. London: Macmillan.

- Rosenfeld, H. (1999). Análise de Valores. Recuperado de Site da internet: Análise de Valores. Endereço web: http://www.numa.org.br/conhecimentos/conhecimentos_port/index.html
- Rothschild, K. W. (1993). Oligopoly: Walking the Sylos-Path. (Tradutor: In: *Market and institutions in economic development: Essays in honour of Paolo Sylos Labini* (pp. 155-171).
- Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2002). Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management. *Strategic Management Journal*. Vol. 23(8), pp. 769.
- Rumelt, R. P. (1984). Towards a strategic theory of the firm. (Tradutor: In: *Competitive strategic management* (pp. 556 - 570). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Rumelt, R. P., Schendel, D. E., & Teece, D. J. (1994). Fundamental Issues in Strategy. *Harward School Business School Press*.
- Sampaio, A. (1948). *Lições de economia circulatória e de economia repartitiva*. (Tradutor: (2ªed. 1). Rio de Janeiro: J.Olympio.
- Say, J. B. (1803). *Tratado de economía política o exposición sencilla del modo con que se forman, se distribuyen y se consumen las riquezas*. (Tradutor: J. S. Rivera). Paris: Caprelet.
- Scherer, F. M. S., & Ross, D. (1990). *Industrial Market Structure and Economic Performance* (Tradutor. Boston: H. Mifflin.
- Schmalensee, R. (1985). Do markets differ much? *American Economic Review*. Vol. 75(3), pp. 341.
- Schneider, A. B., Carneiro, M. L., Serra, F. A. R., et al. (2008). Michael Porter 30 anos depois de estratégia competitiva - influência do autor nos trabalhos brasileiros em estratégia - estudo bibliométrico em trabalhos dos últimos dez anos do Enanpad. *IPL - Working Paper*, Vol. 25(49), pp.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration*. (Tradutor: (US/Mountain 25/03/2002ªed.). New York: Harper & Row, NY
- Silva, A. T. (1983). *Economia e mercados*. (Tradutor. São Paulo: Atlas.
- Simon, H. (1997). *Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organizations*. (Tradutor. New York: The Free Press.
- Simon, H. A. (1947). A Formal Theory of the Employment Relation in *Econometrica* V.19(3), p.293-305 Recuperado, de <http://uk.jstor.org/view/00129682/di952509/95p0006r/0?frame=noframe&userID=82580634@man.ac.uk/01cce4401e0050dc0cd&dpi=3&config=jstor>
- Slack, N., Chambers, S., Harland, C., et al. (1999). *Administração da produção - edição compacta*. (Tradutor. São Paulo: Atlas.

- Slater, S. F. (1996). The challenge of sustaining competitive advantage. *Industrial Marketing Management*. Vol. 25(1), pp. 79-86.
- Smith, A. (1776). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. (Tradutor.
- Smith, K. G., Grimm, C. M., Wally, S., et al. (1997). Strategic groups and rivalrous firm behavior: towards a reconciliation. *Strategic Management Journal*. Vol. 18(2), pp. 149-157.
- Spínola, M. R. P., & Troster, R. L. (1999). Estruturas de mercado. (Tradutor: In: *Manual de Economia: equipe de professores da USP* (pp. 181-194). São Paulo: Saraiva.
- Steiner, G. A., & Miner, J. B. (1977). *Management policy and strategy - texts, readings and cases*. (Tradutor. New York: McMillan Publishers Inc.
- Stigler, G. J. (1961). The economics of information. *Journal of Political Economy*. Vol. 69, pp. 213-225.
- Sudharshan, D., Thomas, H., & Fiegenbaum, A. (1991). Assessing mobility barriers in dynamic strategic groups analysis. *Journal of Management Studies*. Vol. 28(5), pp. 429-438.
- Sveiby, K. E. (1998). *A nova riqueza das organizações*. (Tradutor. Rio de Janeiro: Campus.
- Teece, D. J., Pisano, & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. Vol. 18(7), pp. 509-533.
- Thietart, R. A. (1984). *La stratégie d'entreprise*. (Tradutor. Paris: McGraw-Hill.
- Thiollent, M. (1983). *Problemas de metodologia*. (Tradutor. São Paulo: Atlas.
- Treacy, M., & Wiersema, F. (1993). Customer intimacy and other value disciplines. *Harvard Business Review*, Vol. 71(Jan./Feb), pp. 84-93.
- Turra, N. C. (2007). Reuven Feuerstein: "Experiência de aprendizagem mediana: um salto para a modificabilidade cognitiva estrutural". *Educare - Revista da Educação*, Vol. 2(4), pp. 297-310.
- Ulag, W. (2003). Capturing value creation in business relationships: a customer perspective. *Industrial Marketing Management*. Vol. 32, pp. 677-693.
- Ulag, W., & Chacour, S. (2001). Measuring customer-perceived value in business markets: a prerequisite for marketing strategy development and Implementation. *Industrial Marketing Management*. Vol. 30(6), pp. 525-540.
- Ulag, W., & Eggert, A. (2003). Relationship value in business markets: development of a measurement scale. *Institute for the Study of Business Markets*. Vol. ISBM Report 2.

- Uлага, W., & Eggert, A. (2005). Relationship value in business markets: the construct and its dimensions. *Journal of Business-to-Business Marketing*. Vol. 12(1), pp. 73-99.
- Uлага, W., & Eggert, A. (2006a). Relationship value and relationship quality: broadening the nomological network of business-to-business relationships. *European Journal of Marketing*. Vol. 40(3/4), pp. 311-327.
- Uлага, W., & Eggert, A. (2006b). Value-based differentiation in business relationships: gaining and sustaining key supplier status. *Journal of Marketing*. Vol. 70(1), pp. 119-136.
- Van Cayseele, P., & Van den Bergh, R. (1999). *Antitrust law*. (Tradutor. Gent, Belgium: Edward Elgar and the University of Ghent
- Vasconcelos, F. C., & Brito, L. A. L. (2004). Vantagem competitiva: o construto e a métrica. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, Vol. 44(2), pp. 51-63.
- Vasconcelos, F. C., & Cyrino, A. B. (2000). Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, Vol. 40(1), pp. 20-37.
- Vazquez, A. S. (1969). *Ética*. (Tradutor. São Paulo: Editora Civilização Brasileira.
- Vodafone. (2010, 03/2010). Relatório e contas: abril 2009 a março 2010, pp.
- Volberda, H. W. (2004). Crisis in strategy: fragmentation, integration or synthesis. *European Management Review*. Vol. 1, pp. 35-42.
- Vollmann, T. E. (1996). *The transformation imperative: achieving market dominance through radical change*. (Tradutor. Watertown - MA Harvard Business Press.
- Walter, A., Ritter, T., & Gemünden, H. G. (2001). Value creation in buyer-seller relationships: theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective. *Industrial Marketing Management*. Vol. 30(4), pp. 365-377.
- Walter, F., Bandeira de Melo, R., & Götze, U. (2005). *A integração entre a visão baseada em recursos e a visão baseada no mercado da vantagem competitiva: dificuldades e perspectivas*. Anais do XXV ENEGEP, Porto Alegre.
- Wan, J. W., Wan, D., & Zhang, H. (2010). Case Study on Business Risk Management for Software Outsourcing Service Provider with ISM, Vol. 1, pp. 257-266.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*. Vol. 5(2), pp. 171-180.
- Williams, J. R. (1992). How sustainable is your competitive advantage? *California Management Review*. Vol. 34(3), pp. 29-51.

- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications* (Tradutor. New York: Free Press.
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*. Vol. 22(2), pp. 233-264.
- Williamson, O. E. (1985). *The economics institutions of capitalism*. (Tradutor. New York: The Free Press.
- Wilson, D. T. (1995). An integrated model of buyer-seller relationships. *Institute for the Study of business Markets*. Vol. 23(4), pp. 335-345.
- Wilson, D. T., & Jantrania, S. (1994). Understanding the value of a relationship. *Asia - Australia Marketing Journal*. Vol. 2(1), pp. 55-66.
- Wilson, D. T., & Mummalaneni, V. (1986). Bonding and commitment in supplier relationship: a preliminary conceptualization. *Industrial Marketing and Purchasing*. Vol. 1(3), pp. 66-58.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*. Vol. 24(10), pp. 991-995.
- Woodruff, R. B. (1997). Customer value: The next source for competitive advantage *Journal of the Academy of Marketing Science, Greenvale*. Vol. 25(2), pp. 139-153.
- Xiaowu, C., Haifeng, O., & Qiping, Z. (2008). A distributed workflow management model for grid middleware. *International Journal of Parallel, Emergent & Distributed Systems*. Vol. 23(2), pp. 107-120.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*. Vol. 52(3), pp. 2-22.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*. Vol. 13(3), pp. 339-351.